مبادئ السلوك التنظيمى

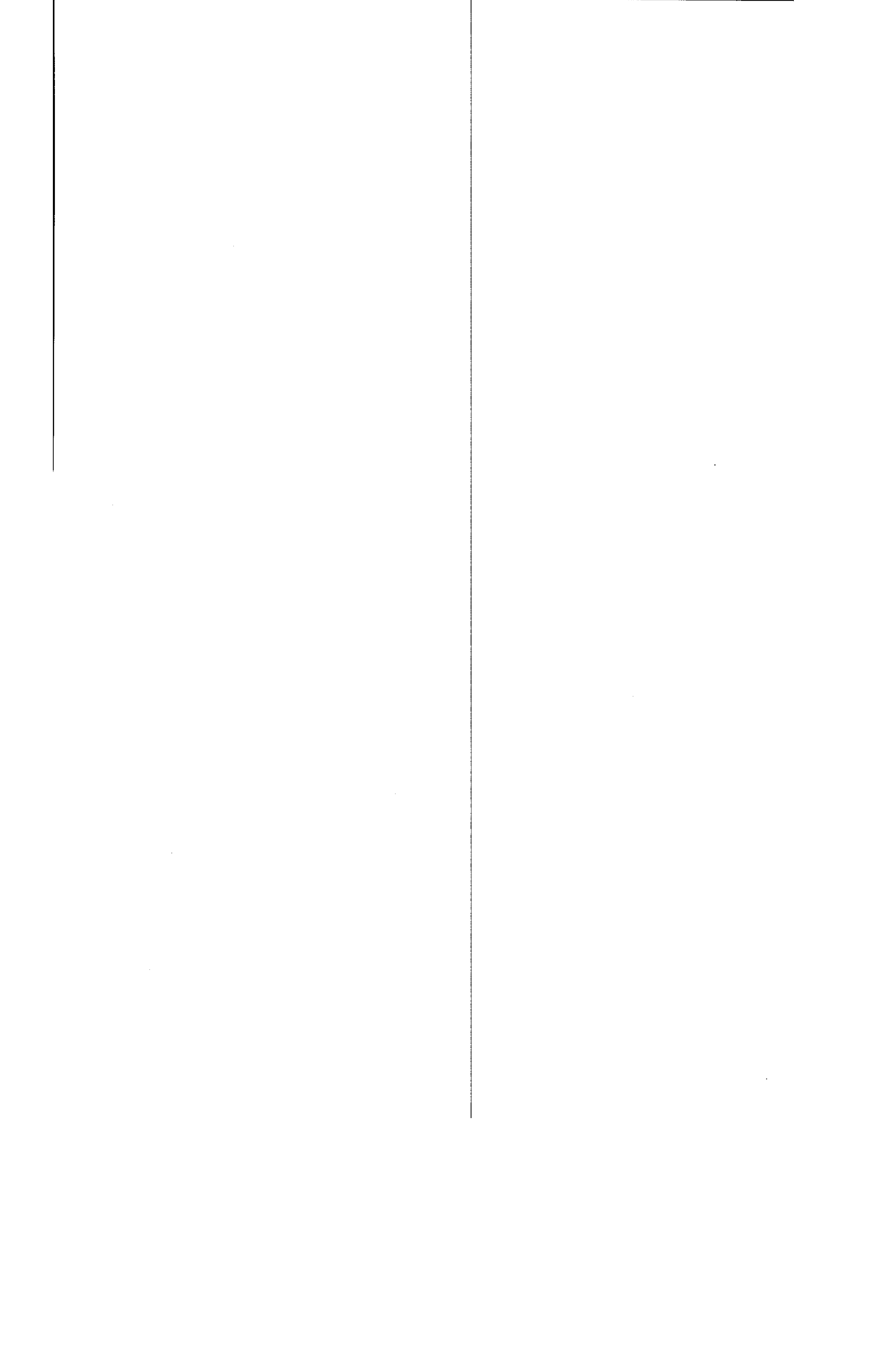
إعـــداد

أ / د. فاروق عبده فليـة

عميد كلية التربية بدمياط

٢٠٠٦

الفهرس



مقدمـــــة :

من الذى يهمه دراسة السلوك؟ الواقع أن الإجابة العامة على هذا السؤال أن كل فرد يهمه دراسة سلوك الإنسان إذا أراد أن يزيد من فهمه لنفسه وإذا أراد أن يزيد من فهمه لحقيقة سلوك أخيه الإنسان ، وبالتالى يصبح أكثر قدرة على فهمه وعلى التعامل والتعاون معه فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة . ولكن للإجابة إجابة محددة على السؤال السابق يمكن القول بأن هناك فئات من الناس من الضرورى أن تهتم وتبذل جهدا لدراسة سلوك الإنسان ، وأن تتعرف على الحقائق المختلفة المتصلة بهذا السلوك ، وأن تزداد بحقيقته بهدف ضبطه وللسيطرة عليه والتنبؤ به .

والإدارة الحديثة : اعتمدت اعتمادا كليا فى نظرياتها من مبادئ وأسس على دراسة السلوك الإنسانى وفهمه ، وأن نجاح العمل الإدارى بصفة عامة يتوقف على مدى قدرة النظريات الإدارية الحديثة على دراسة سلوك الإنسان ، ولا يفوتنا أن ننوه أن هناك مرحلة من مراحل تطور الإدارة ، اعتمدت على العلاقات الإنسانية ، والعلاقات الإنسانية هى تشابك مجتمع للسلوك الإنسانى فى صورة تنظيمية معينة .

فالقائد الإدارى : يعمل بجانب وظائفه الفنية المتعددة على تحريك سلوك مرؤوسيه ، ولن يستطيع ذلك ما لم يعرف الكثير عن سلوك الإنسان ويفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك . والقائد الإدارى يواجه الكثير من أشكال السلوك الشاذ أو غير العادى وعليه أن يتحرى حقيقـــة أسبابه ودوافعه . والقائد الإدارى يجب أن يكون حساسا للمؤشرات السلوكية التى تدل على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين فى منشأه كارتفاع معدلات الغياب وكثرة الشائعات وكبر حجم الفاقد والتأليف من الإنتـــاج وارتفاع معـــدل دوران

العمل Work rotation وأية منشأة أصبح لها الآن جانبان : الجانب المادى والجانب الإنسانى Human-side ولا يمكن للقائد أن يغفل أحد الجانبين . وقدرة القائد الإدارى على التعامل مع الجانب لمنشأته يتوقف على فهمه لحقيقة وطبيعة السلوك الإنسانى ودوافع هذا السلوك والعوامل التى تحركه وتؤثر عليه ، وبذلك يستطيع أن يوجه هذا السلوك لخير الفرد وخير الجماعة التى يقودها ، وأن يحقق نوعا من الموازنة بين حاجات الفرد وحاجات المنشأة .

<u>يحتاج رجال الاقتصاد</u> : إلى الفهم الدقيق والعميق لحقيقة سلوك الإنسان ودوافعه . فبينما نجد أن عالم النفس يحاول شرح لماذا يسلك الناس على طريقتهم الخاصة، كأفراد أو فى جماعات ، فإن مثل هذا الشرح له نفس الأهمية بالنسبة للاقتصاد الذى يريد أن يعرف مثلا لماذا يقبل الناس على استهلاك سلعة معينة دون غيرها ؟ ما الذى يدفع بعض أصحاب المشروعات إلى تثبيت الأسعار فى الوقت الذى تسمح له فيها الظروف برفعها ؟ لماذا يقبل بعض الناس على اكتناز الأموال فى وقت من الأوقات أكثر من غيره ؟ وغير ذلك من أسئلة .

والواقع أن الاقتصادى يهمه أن يضع حاجات الناس ومطالبهم فى الاعتبار فى إطار من نظام معين يكفل إشباع أكبر قدر من هذه الحاجات والمطالب عن طريق الموارد المحدودة المتاحة . وهو فى كل أبحاثه ودراساته يضع فى الاعتبار سلوك الفئات المختلفة من الناس ودوافع هذا السلوك .

<u>والمعلمون والمربون</u> يجب أن يكونوا على فهم عميق بسلوك الإنسان ويجب أن يتعرفوا على مراحل النمو النفسى التى يمر بها الطلاب ومطالب واحتياجات كل مرحلة والسلوك السائد فيها ، والمعلمون والمربون فى حاجة

لفهم دوافع السلوك بين جموع الطلاب وذلك حتى يمكـن استغلال هذه الدوافع لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة . والمعلمون والمربون فى حاجة لفهم دوافع السلوك الشاذ حتى يمكنهم مواجهته بأسلوب علمى فعال . والمعلمون والمربون عادة ما يكونون أكثر اهتماما من غيرهم بالسلوك ذلك لأن عمليـة التعلم ـ والتـى تعتبر الهدف الأول للمؤسسات التعليمية المختلفة ـ هى فى الواقع عملية تعديل للسلوك نتيجة للخبرة .

وما دامت عملية التعلم هى تعديل السلوك نتيجة للخبرة لذلك فإن فهم سلوك الطلاب العقلى والحركى والاجتماعى وإدراك التغير الذى يطـرأ عليه يعتبر من الضروريات الهامة لكل مشتغل بالتربية والتعليم .

ويهم رجال السياسة أن يكونوا على فهم بحقيقة السلوك الإنسانى ودوافع هذا السلوك ولكما زاد فهمهم بحقيقة هذا السلوك كلما كانوا أكثر قدرة على التعامل معه وتوجيهه وضبطه والسيطرة عليه، ويهم رجال السياسة التعرف على محركات وموجهات وحوافز السلوك وذلك حتى يمكنهم توجيه سلـوك الأفراد الوجهة المرغوب فيها ، وتعديل اتجاهات هؤلاء الأفراد . ونجاح رجل السياسة يتوقف على قدرته على توجيه وتحريك سلوك الجماهير واستثارة حماسهم للقضايا التى يعرضها والمبادئ التى يعلن عنها . ولا شك أن فهم سلوك الجماهير وإدراك حاجات ومطالب هذه الجماهير ونمط التفكير الذى ودها تمكن رجال السياسة من التعامل مع الجماهير والتأثير فيها .

وهناك العديد من الفئات التى تحتاج فى عملها إلى فهم سلوك الإنسان وطبيعته ومنهم رجال البيع والإعلان والعاملون بالإذاعة والتليفزيون .

د . فاروق فليه

الفصل الأول

السلوك الإنساني
مفهومه وطبيعته وأشكاله



السلوك وطبيعته :

كان السلوك محل اهتمام الإنسان منذ القدم ، وكان ذلك جزءا من محاولة الإنسان فى فهم حقيقة نفسه ووجوده ، وقد أدى تقدم العلوم الطبيعية فى المائة سنة الماضية إلى تأكيد حقيقة أن الإنسان إذا أراد أن يعيش لابد له أن يفهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل ويتعاون معهم . ومن المدهش أن نلاحظ أنه خلال السنوات القليلة الأخيرة اعتمد الناس أكثر وأكثر على علماء النفس وغيرهم من علماء الاجتماع للمساعدة على فهم السلوك الإنسانى والتنبؤ به .

والاهتمام بشرح وتفسير وضبط السلوك الإنسانى ليس تطورا جديدا فى كل نواحيه ، فمنذ أقدم العصور والإنسان يحاول دراسة نفسه فى بحثه لشرح حقيقة مشاعره وخبراته وسلوكه ، وقد لجأ أحيانا لتفسير بعض نواحى السلوك الشاذ باللجوء للشعوذة والدين والفلسفة ، وأخيرا لجأ إلى الأسلوب العلمى للبحث Scientific Investigation .

وقد ظهرت فى الماضى الكثير من النظريات التى يبدو عليها صفة العلمية ولكنها فى الحقيقة بعيدة كل البعد عن هذه العلمية ، وكانت هذه النظريات – مع التجاوز فى التسمية – تهدف إلى إلقاء الضوء على طبيعة الإنسان والتعرف على بعض جوانب سلوكه ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك.ومن أقدم هذه النظريات تقسيم هيبوقراط بو الطب (٤٠٠ ق . م) الذى أرجع الطبيعة الإنسانية إلى أربعة أنواع من الأمزجة . المزاج الدموى والصفراوى والسوداوى والبلغمى أو الليمفاوى ، وتبعاً لنظرية هيبوقراط فإن الشخص الذى تسوده العصارة السوداوية – على سبيل المثال – يبدو عليه الهدوء الزائد والحزن ، كما أنه عادة ما يكون كثير التأمل والتفكير ، أما الشخص

الذى تسوده العصارة الصفراوية فإنــه يميــل لأن يكــون ســريع الاســتثارة والتهيج وأكثر رغبة فى العدوان .

وبالرغم من أن تصنيف هيبوقراط السابق للأمزجة غير مقبول فى ضوء علم الفسيولوجيا الحديث ، إلا أن هذا التصنيف قد حظى بانتشار واسع حتى القرن السابع عشر ، ومن المدهش أن نجد بعض الاعتقاد فى صحة آراء هيبوقراط إلى يومنا هذا بواسطة عدد من علماء النفس الذين يؤمنون بأن النواحى المزاجية تعتمد على بعض الوظائف الفسيولوجية . وفى الحقيقة فإن العلم الحديث يعترف ببعض المواد الكيميائية كالهرمونات وبآثارها الهامة على شخصية الفرد وعلى سلوكه .

ومن النظريات التى كانت تهدف أيضاً إلى فهم السلوك والتنبؤ به تلك التى قامت على الربط بين بناء وهيكل جسم الفرد وبين السمات السيكلوجية وكانت هذه النظريات ــ التى ثبت عدم صحتها ــ تحاول أن تربط بين صفات بدنية معينة وبين صفات سيكلوجية محددة ، وتحاول هذه النظريات الربط بين البناء البدنى وبين بناء شخصيته .

والنظريات السابقة والكثير غيرها تحاول فى حقيقة أمرها التنبؤ واستكشاف السلوك المقبل للأفراد عن طريق الربط بين شخصية الفرد وسماتها المختلفة وسلوك هذا الفرد ، وبين نواحى عضوية أو بدنية أو كيميائية ملموسة . وهى محاولات يبذلها الإنسان على الطريق لفهم نفسه وفهم حقيقة سلوكه ودوافع هذا السلوك ولو أنه لم يكن موفقاً كل التوفيق فى محاولاته هذه .

وقد حير الإنسان منذ القدم السلوك الشاذ ، وهذا النوع من السلوك عادة ما يصدر عن أفراد مضطربين عقلياً أو أفراد مضطربين نفسياً لدرجة كبيرة أو

أفراد منحرفين اجتماعيا . وقد عومل المضطربون عقلياً حتى وقت قريب ، معاملة فى منتهى القسوة فى الكثير من بلاد العالم اعتقاداً بأن هؤلاء الأفراد المضطربين عقلياً والذى يصدر عنهم السلوك الشاذ قد احتوتهم الأرواح الشريرة أو الجن ، وفى بعض الأحوال كان يحكم على هؤلاء الأفراد بالموت شنقاً أو حرقاً . وكثيراً ما كانوا يقيدون بسلاسل ضخمة أو يعذبون بوسائل وحشية .

وكان أول رد فعل إنسانى تجاه مرضى العقول وتجاه سلوكهم الشاذ ما حدث خلال الثورة الفرنسية ، فى ذلك الوقت عين فيليب بينل Philippe Pinel الطبيب الفرنسى مديراً لمستشفى باريس حيث كان يوضع مرضى العقول . وقد أثارت هذا الطبيب الإنسان المعاملة القاسية التى كان يعامل بها هؤلاء المرضى . فأمر بفك السلاسل التى كانت تربطهم بأسرتهم ، وخطط برنامجاً لمعاملتهم وعلاجهم بأسلوب إنسانى رحيم .

ويرجع دلالة هذا العمل إلى تأكيد الطبيب الفرنسى أن المرض العقلى والسلوك الشاذ الذى يصدر عن المرضى يمكن ــ كأى مرض عضوى آخر ــ علاجه أو التخفيف من حدته بواسطة وسائل العلاج والرعاية المناسبة ، وأن المرض العقلى والسلوك الشاذ الغريب الذى يصدر عن المرضى لا يرجع إلى الأرواح الشريرة أو الجن . وقد فتح هذا الاتجاه الباب نحو دراسة علمية للأمراض والاضطرابات العقلية والسلوك غير العادى والشاذ الذى يصاحبها.

والواقع أن محاولات لا يمكن حصرها ــ وليس مجال هذا الكتاب شرحها ــ قد بذلت فى سبيل إلقاء الضوء على حقيقة سلوك الإنسان وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه والسيطرة عليه . وكلها كانت سواء الناجح

منها والفاشل علامات على الطريق فى سبيل مزيد من فهم الإنسان لنفسه وفهمه لغيـــره وتعرفـــه على حقيقة سلوكه ودوافع هذا السلوك .

طبيعة سلوك الإنسان :

يعتبر سلوك الإنسان غاية فى التعقيد والتغيير ، فالإنسان منذ ولادته على هذه الأرض وهو يحاول عن طريق مختلف صور وأشكال السلوك إشباع حاجاته ودوافعه ، ومواجهة مختلف مطالب الحياة التى يعيشها .

ويتأثر سلوك الإنسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية ، كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية ، ويتأثر سلوك الإنسان بما فى البيئة المحيطة به من ميسرات أو معوقات تساعده أو تعطله عن تحقيق أهدافه . ومن العوامل العامة والهامة التى تؤثر على سلوك الإنسان المؤثرات الثقافية الموجودة فى بيئته التى يعيش فيها .

والواقع أن الإنسان لا يعيش فـــى الحاضـــر فقـــط ولكنـــه كثيـــراً مـــا يفكر فى المستقبل وكثيـــراً مـــا يرســـم الخطـــط التـــى تمكنـــه مـــن تحقيـــق الأهداف التى حددها لنفسه . ولاشك من مســـتوى الأهـــداف التـــى يرســـمها الإنسان لنفسه تختلف من حيث درجة واقعيتها ومـــن حيـــث قـــدرة كـــل فـــرد على تحقيقها . ويتأثر سلوك الإنسان بخبراته الســـابقة ، وكثيـــراً مـــا تعمـــل هذه الخبرات السابقة كموجة لســـلوك الفـــرد فـــى مختلـــف مراحـــل حياتـــه التالية .

والواقع أن سلوك الإنسان يختلف باختلاف مرحلة النمو الجسمى والعقلى والنفسى والاجتماعى . فسلوك الطفل الصغير يختلف عن سلوك المراهق فى المدرسة الثانوية . كما يختلف سلوك هذا المراهق عن سلوك شاب تخطى

الثلاثين من عمره ، وعن سلوك شيخ بلغ من العمر أرذلة . فلكل مرحلة نمو ظروفها ومطالبها بالنسبة للفرد . وتختلف قدرة كل فرد على السلوك والتصرف والتعامل والتعلم والتعبير عن انفعالاته من مرحلة نمو إلى أخرى .

وسلوك الفرد الواحد قد يختلف من يوم إلى آخر ، فقد يظهر على سلوك الفرد فى فترة من الفترات الحذر أو التشاؤم ، فى حين يسود سلوكه فى فترة أخرى عدم الحيطة والتفاؤل . وقد يسلك الفرد سلوكاً متشدداً فى موقف من المواقف ويسلك سلوكا متساهلا فى موقف آخر . وقد يبدو على سلوك شخص ما النزعات العدوانية ولكنه قد يكون مسالماً بعيداً كل البعد عن العدوان فى وقت آخر وقد يصبح فرد ما مسروراً ومتفائلاً ويمشى مكتئباً ومتشائماً نتيجة لظروف خاصة صادفته فى يومه. وهكذا الحال مع كل إنسان يتقلب ويتغير سلوكه بين وقت وآخر حسب تغير المؤثرات الواقعة عليه والظروف المحيطة به.

والواقع أن تغير سلوك الإنسان والتعديل الذى يشمله من وقت لآخر يجعل من الصعب التنبؤ بهذا السلوك . ففى مجال العلوم الطبيعية يمكن التنبؤ بحدث معين Event نتيجة لتوافر أحوال وظروف معينة . وعادة ما يكون هذا التنبؤ صحيحاً على مر الأيام .

أما بالنسبة لسلوك الإنسان فمن الصعب التنبؤ به ، وحتى لو توافرت ظروف معينة ، فمن الصعب أن تؤدى دائماً هذه الظروف المحيطة بالفرد إلى سلوكه سلوكا محدداً ، ذلك لأن للفرد حياته النفسية وحياته العقلية وخبراته التى يتأثر بها ، ومهما حاولنا تثبيت المؤثرات التى تقع عليه فلا يمكن أن ندخل إلى أعماق الفرد لكى نتحكم فى مشاعره واحساساته وأفكاره ودوافعه . ولهذا السبب أجريت على الحيوان الكثير من التجارب التى تهدف لزيادة الفهم بسلوك الكائنات الحية عموماً والإنسان على وجه الخصوص .

فالحياة العقلية للحيوان محدودة لدرجة كبيرة وكذلك حياته النفسية ، لذلك فإن التجارب التى تجرى على الحيوان عادة ما تكون أكثر سهولة وأكثر صدقاً وثباتاً فى نتائجها .

فعند إخضاع الحيوان لظروف تجربة معينة لدراسة السلوك ، فإن الباحث لا يخشى كثيراً من أثر الحياة النفسية والعقلية للحيوان على نتائج التجربة لأنها ــ كما سبق أن ذكرنا ــ محدودة للغاية وتكاد معدومة بالنسبة لبعض الحيوانات ولكن تبقى بعد ذلك صعوبة الاستفادة من نتائج التجارب التى أجريت على الحيوان ووجوب الحذر عند تعميمها على الإنسان نظراً لاختلاف ظروف الإنسان عن ظروف الحيوان ، ولكن هذا لا يمنع من القول بأن الدراسات والأبحاث التى أجريت على سلوك الحيوان قد أفادت كثيراً فى زيادة فهم سلوك الإنسان ، وإلقاء الضوء على بعض الجوانب الخفية لهذا السلوك وخاصة بالنسبة لمسائل مثل الدوافع والتوافق والتعلم . ومن الحيوانات التى حظيت بالكثير من التجارب فى مجال السلوك : القردة وخاصة رتبة القردة العليا (الشمبانزى) والقطط والكلاب والفئران والأرانب ودودة الأرض وغيرها .

وعندما نتعرض لسلوك الفرد لا يمكن أن نقتصر على السلوك الفردى بل يجب أن نتعرض للسلوك الاجتماعى . فالفرد لا يحيا بمفرده وفى عزلة عن غيره من الأفراد ولكنه عادة ما يكون عضواً فى عدد من الجماعات فى نفس الوقت : جماعة العمل وجماعة الأسرة وجماعة النادى وغيرها من الجماعات .

وهذه الجماعات لها تأثيرها على سلوك الفرد : إنتاجه واتجاهاته وقيمه، ويختلف تأثير هذه الجماعات على الفرد تبعاً لظروف وأحوال معينة . فالجماعة التى تشبع حاجات ومطالب الفرد المادية والاجتماعية والنفسية عادة ما تكون أقدر من غيرها فى التأثير على سلوك الفرد . وللجماعات وسائلها فى

توقيع الضغوط Pressures على الفرد حتى يخضع لقيمها واتجاهاتها ومعاييرها وأنماط السلوك السائدة فيها . وقد تطرد إحدى الجماعات الفرد من عضويتها لأنه لم يستطع أن يكيف نفسه وسلوكه ليواجه مطالب الجماعة بالنسبة لأفرادها . وقد يخرج الفرد على قيم ومعايير وتقاليد الجماعة ، وهنا يظهر السلوك غير الاجتماعى لبعض الأفراد الخارجين على نظم المجتمع وقيمه وتقاليده .

ماذا نقصد بالسلوك ؟

الواقع أن كلمة السلوك متعددة الجوانب ، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلى والحركى والانفعالى والاجتماعى الذى يقوم به الفرد ، والسلوك يتمثل فى النشاط المستمر الدائم الذى يقوم به الفرد لكى يتوافق ويتكيف مع بيئته ، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته . وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الفرد .

تعريف السلوك :

ويمكن تعريف السلوك على أنه : سلسلة من الاختيارات Choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة Possible Responses عند تنقل الفرد من موقف Situation إلى آخر .

ونضرب الأمثلة التالية لبعض أشكال السلوك : مثال (١) رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات يريد الحصول على مدير جديد للمشتريات التى يديرها ، أمامه استجابات كثيرة يمكنه القيام بها وعليه أن يختار من بينها . يمكنه مثلا أن يعلن فى الصحف عن وظيفة هذا المدير ، وهذا الأسلوب يحقق لرئيس مجلس الإدارة فرصة اختيار المدير المناسب من بين عشرات المتقدمين لهذه الوظيفة ولكن هذه الطريقة مرتفعة التكلفة . فقد يتقدم للوظيفة عدد كبير من

الأفراد وهذا يتطلب وضع نظام دقيق وعلمى لاختيار أفضلهم . وقد يفكر رئيس مجلس الإدارة فى الحصول على مدير المشتريات المطلوب عن طريق النقل من شركة أخرى . ولكن لن يوافق مدير المشتريات فى هذه الشركة الأخرى على النقل إلى الشركة الجديدة إن لم تكن هناك مزايا مادية ومعنوية تدفعه على ترك عمله الحالى إلى عمل جديد . وهكذا يواجه رئيس مجلس الإدارة مواقف متعددة ، وفى كل موقف يواجه باختيارات كثيرة ومتنوعة ، ويقابل متغيرات وبدائل Alternatives عليه أن يختار من بينها . ويقوم رئيس مجلس الإدارة بتفسير الموقف Interpretation ويقرر أى الأفعال Action يمكن أن توصل إلى الهدف أو تحقق الإشباع المطلوب . ويأتى بعد ذلك الاستجابة أو السلوك الفعلى الذى يقوم به رئيس مجلس الإدارة . وقد تؤدى هذه الاستجابة وهذا السلوك الفعلى إلى تحقيق الهدف الذى يسعى للوصول إليه ، وقد يفشل فى تحقيق هذا الهدف مما يستدعى القيام بمزيد من الاستجابات لمواجهة هذا الفشل والإحباط Frustration وخيبة الأمل الناتجة عنه .

مثال (٢) شخص يمتلك سيارة ويريد السفر إلى مدينة ما فإنه يجد نفسه فى مواجهة عدد من المواقف ، كما يجد أن عليه الاختيار من بين استجابات متعددة يستطيع القيام بها . فهذا الشخص مثلا قد يفكر فى الذهاب إلى هذا البلد عن طريق استخدام القطار . والقطار يمكن أن يكون ديزل مجرى مكيف الهواء حتى يمكن الاستمتاع بالرحلة دون تعب أو عناء ، ولكن الشخص لن يسافر بمفرده وسيسافر معه أفراد أسرته المكونة من الزوجة وثلاثة أطفال وخادمة وهذا يجعل استخدام القطار أكثر تكلفة . هذا بالإضافة إلى أن الأمتعة والحقائب التى سيأخذوها معهم سيصبح من الصعب نقلها فى حالة استخدام القطار . فى هذه الحالة يفكر الشخص فى موقف آخر أو بديل آخر للموقف السابق وهو استخدام السيارة فى الذهاب إلى هذه المدينة ، ويضع فى الاعتبار عمر السيارة

وحالتها وقدرتها على مواصلة الرحلة وهنا يواجه بدائل جديدة وهى الذهاب إلى هذه المدينة باستخدام طريق ما من أكثر من طريق . ويحاول الشخص مقارنة مزايا وعيوب كل طريق . من أكثر من طريق قد يكون أيسر من ناحية قيادة السيارة وقد يوفر بعض الوقت . ولكن هذا الطريق يبعث فى النفس الملل ذلك لأن مناظره تقريباً واحدة لا تتغير . كما أن الحصول على نجدة سريعة أو مساعدة للسيارة إذا توقفت أو تعرضت لحادث أقل احتمالا فى هذا الطريق . وينتقل الشخص بعد ذلك إلى البديل الآخر وهو استخدام طريق آخر . ويقوم الشخص بالتفسيرات اللازمة للمواقف التى صادفته وعلى أساسها يقرر الاستجابة والسلوك الذى يوصله إلى أقصى إشباع ممكن . ويختار الشخص طريقاً معيناً للذهاب إلى هذه المدينة وقد تأتى نتيجة الرحلة مؤيدة أو معارضة لتفسيراته . فإذا جاءت نتيجة الرحلة معارضة لتفسيرات الشخص ولم تشبع حاجاته ولم تواجه مطالبه ، فقد يؤدى ذلك إلى تغيير سلوكه فى الرحلات المقبلة إلى هذه المدينة . وقد يجعله هذا يستخدم طريقاً مغايراً للذهاب إلى هذه المدينة .

وهكذا فإن كل فرد يواجه فى حياته عددا لا حصر له من المواقف وعليه أن يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذى يوصله إلى الهدف . وهذا النشاط الكبير المتنوع الذى يقوم به الفرد فى مواجهة المواقف وبغرض الوصول إلى أهدافه هو ما يطلق عليه : السلوك .

ومن تحليل المثالين السابقين يمكن أن نلخص عناصر السلوك **Elements of behavior** فيما يلى :

١) الهدف Goal : كل سلوك له هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه ، ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته بالنسبة للفرد . فدخول كلية الطب يعتبر هدفا كبيرا وهاما بالنسبة لطالب الثانوى ، وكذلك مجرد الوصول إلى المدرسة الثانوية كل صباح يعتبر هدفا أيضا ولكن أقل قيمة . وأفعال الإنسان عادة ما تكون موجهة نحو أهداف معينة . وبعض الأهداف قد تكون قريبة مثل إعداد طعام الغذاء بالنسبة لربة البيت فى يوم من الأيام. وقد تكون الأهداف بعيدة ومن أمثلتها الأهداف المهنية البعيدة لطالب الجامعة . وكثيرا ما يكون للفرد أهداف متعددة فى نفس الوقت يسعى لتحقيقها .

٢) الاستعداد والتهيؤ Readiness : فالفرد يستطيع فقط أن يستجيب Respend بأساليب مختلفة . وعادة ما يفشل هذا الفرد فى الوصول إلى هدفه إذا تطلب الموقف استجابة لا يستطيعها ولا يقدر عليها فقد يكون الفرد ضعيفا جدا بحيث يعجز عن القيام باستجابة معينة وقد يكون مستوى معرفته ومعلوماته منخفضا ، وقد يكون محدود القدرة العقلية . وقد يرجع فشل الفرد فى تحقيق أهدافه إلى أنه غير مستعد وغير مهيأ للقيام بالاستجابات المناسبة ، فالطفل الصغير فى مواجهة المواقف التى تحبطه وتضايقه لا يستطيع أكثر من الصراخ والبكاء ، ولكن بتقدمه فى العمر يزداد قدرة وخبرة فى مواجهة المواقف . والموظف الصغير لا يستطيع أن يرد على إهانة ألحقها رئيسه به خوفا من بطش وعقاب هذا الرئيس . فليس أمام هذا الموظف إلا أن يكتم غيظه وغضبه ، وقد يحول ضيقه وعدوانه إلى زوجته أو أطفاله فى المنزل أو إلى زملائه فى العمل . فالفرد لا يسلك سلوكا معينا إلا إذا كان قادرا عليه مهيأ له .

٣) الموقف Situation : فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التى تتطلب من الفرد الاختيار من بينها . وهذه المواقف تعطى للفرد الفرصة لكى يشبع حاجاته ويواجه مطالبه . وكثيرا ما يتضمن الموقف مشكلة معينة تتطلب حلا من الفرد . وقد يكون الفرد مدركا لحقيقة هذه المشكلة وأبعادها وقد يكون غافلا عنها ، غير مدرك لها . وحتى بالنسبة للمواقف الروتينية التى تواجه الفرد فى حياته فعادة ما يزوده الموقف بعدد من البدائل تعطيه فرصة الاستجابة المتعددة . فالفرد عندما يواجه موقف معين معتاد مثل محاولته اختراق ميدان مزدحم على قدميه فعادة ما يواجه بعدد من البدائل للأسلوب والطريق الذى يتبعه فى اختراق هذا الميدان ، وعليه أن يحسن الاختيار من بين هذه البدائل . والواقع أن الأمر يصبح أكثر سهولة إذا كان الفرد قد اعتاد اختراق الميدان بأسلوب معين ، ففى هذه الحالة لا يضيع الفرد جهداً أو وقتاً فى الاختيار عندما يسلك السلوك المعتاد .

٤) التفسير Interpretation : يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلك الفرد أو يتصرف بأسلوب معين . فيجب أن يقرر الأفعال الممكنة وأن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير وفهم الموقف الحاضر على ضوء الخبرة السابقة وعن طريق استخدام الاستدلال Reasoning والمنطق .

٥) الاستجابة Response : فالفرد يستجيب ويتصرف ويسلك بالأسلوب الذى يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر من الإشباع Satisfaction . وبعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأفعال ، يحاول الفرد استخدام الأفعال التى تعطيه أكبر قدر من المكافأة والإشباع وأقل قدر من الصعوبات ، ففى المثال الثانى الذى ذكر سابقاً للشخص الذى يريد أن يسافر هو وعائلته

لمدينة ما ، يحاول الشخص أن يختار الطريق الذى يحقق له الراحة ، والوفر المادى والمتعة أثناء السفر ، مع أقل قدر من المتاعب والمخاطر والمشكلات .

٦) *النواتج* Consequences : قد تأتى نواتج سلوك وأفعال الفرد محققة للهدف ومشبعة لمطالب الفرد وحاجاته ، وفى هذه الحالة تتفق تفسيرات الفرد للموقف مع النواتج التى حصل عليها ، وقد تأتى هذه النواتج مخالفة لتفسيراته ومخيبة لآماله وغير محققة لأهدافه ، وفى هذه الحالة يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف ومحاولة استجابات جديدة. وقد يقرر أن الهدف لا يمكن الوصول إليه أو لا يستحق عناء وجهد الوصول إليه . وقد يؤدى الموقف السابق إلى شعور الفرد بالضيق والتوتر النفسى .

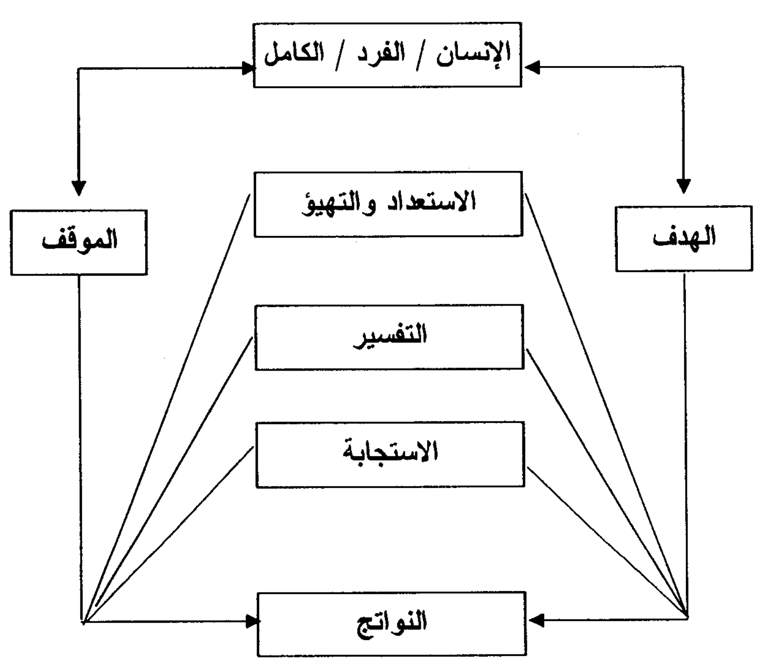
والمدركات الستة السابقة تمثل استجابة الفرد وردود الفعل لأية مشكلة كبيرة أو صغيرة سواء أكانت هذه المشكلة تمثل الرغبة فى شراء حذاء جديد أو الرد على إهانة ألحقت بالفرد أو تعلم مهارة جديدة أو إصلاح لعبة مكسورة أو مواجهة سلوك شاذ فى موقف من المواقف . ولكن بعض هذه المشكلات قد تكون بسيطة أو متكررة بحيث لا يستغرق الفرد وقتاً أو جهداً للوصول إلى الأفعال والسلوك المناسب فى مواجهة هذه المشكلات .

والواقع أن سلوك الفرد عادة ما يحركه عدد كبير من المشكلات الصغيرة والكبيرة ، وهذه المشكلات تعمل كدوافع ومثيرات للسلوك فى حياة الفرد اليومية ، وعادة ما تختلف استجابات الفرد فى مواجهة هذه المشكلات حسب قدراته وإمكاناته العقلية والنفسية وظروفه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وحسب خبراته السابقة . وهذا ما يجعل سلوك كل فرد فى مواجهة المواقف الواحدة يختلف عن سلوك غيره من الأفراد .

عناصر (مكونات) السلوك الإنسانى :

حتى نستطيع التعرف على السلوك الإنسانى من كيفية حدوثه وتوقعه وتفسيره لابد من الوقوف على مكونات وعناصر هذا السلوك . والعلاقة بينها والشكل التالى يوضح مكونات السلوك وعناصره والعلاقة بينها .





عناصر (مكونات) السلوك الإنسانى :

حتى نستطيع التعرف على السلوك الإنسانى من كيفية حدوثه وتوقعه وتفسيره لابد من الوقوف على مكونات وعناصر هذا السلوك . والعلاقة بينها والشكل الثانى يوضع مكونات السلوك وعناصره والعلاقة بينها .

صور وأشكال السلوك الإنسانى :

يأخذ السلوك الإنسانى صوراً وأشكالاً للتعبير عنه ومن هذه الصور والأشكال: السلوك الفعلى / السلوك الحركى / السلوك الوجدانى (الانفعالى) / السلوك اللفظى (اللغوى) / السلوك الاجتماعى / السلوك التوافقى / السلوك التنظيمى .

السلوك الإنسانى والعمل الإدارى :

يحتل السلوك الإنسانى مكاناً بارزاً فى الفكر الإدارى المعاصر باعتباره أحد الدعائم التى تستند إليها الإدارة ومن ثم المحدد لكفاءتها وفعاليتها . ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنسانى فى الإدارة موضوعا للجدل والخلاف فى تاريخ الفكر الإدارى ولكن الفكر الإدارى المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية النامية ، قد تبنى موقفا واضحا فى هذه القضية يتناسب مع نظرته للإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ففى هذه الحالة يعتبر السلوك الإنسانى أحد المدخلات الرئيسية فى نظام الإدارة ، ومن ثم فهو عامل هام فى تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة .

ومن زاوية أخرى فإن رؤية الفكر الإدارى المعاصر للإنسان فى الإدارة هى رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة ، وتضع الجماعات فى إطارها الاجتماعى والحضارى العام . فالسلوك الإنسانى بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة فى ذات الوقت .

فمن حيث هو هدف نجد الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة . كذلك فإن وسيلة الإدارة الأساسية فى أحداث هذا التغير هو السلوك الإنسانى ذاته لفئة من الأفراد يتولون قيادة التغيير Change Agents .

إن الإنسان الفرد فى النظام الإدارى هـو شـاغل لـدور معـين Role وبالتالى فهو مطالب بالالتزام بأنمـاط سـلوكية محـددة تتوافـق مـع أبعـاد الدور الإدارى الذى يشغله . إن سلوك الفـرد يتحـدد اسـتجابة لعديـد مـن المؤثرات الـواردة إليـه مـن داخـل وخـارج التنظـيم الإدارى . وكمـا أن الإنسان يسترشد فى اختياراتـه بالمعـايير السـلوكية التـى تفرضـها الإدارة ، فإنه يتأثر بنتائج خبراته وتجاربه ورؤيتـه الخاصـة بـالموقف التنظيمـى الذى يوجد فيه وما تسنح له فيه من فـرص ومـا يفـرض عليـه فيـه مـن قيود .

والإدارة المعاصرة تدرك احتمال أن تنشأ تناقضات بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة للأفراد من ناحية وبين النمط السلوكى الذى يتوافق مع أهدافها من ناحية أخرى ، وهذا ما يخلق بالنسبة لها مشكلة سلوكية تعمل على حلها .

وتعتمد الإدارة المعاصرة مجموعة مفاهيم متكاملة عن السلوك الإنسانى وأثره فى عملها يمكن تركيزها فيما يلى :

- حيث أن الإدارة عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة فإنها تدرك أن دور العنصر البشرى فى العمل الإدارى يزيد فى أهميته بكثير على غيره من الموارد المادية .
- تتبلور وظيفة الإدارة المعاصرة فى التركيز على دور القيادة الإدارية فى تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وأهدافهم الشخصية وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط

تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف ، بل أيضا خلق المناخ الفكرى الملائم .

- إن إلمام المدير بعلوم السلوك الإنسانى ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله .
- يلعب السلوك الإنسانى دوراً مؤثراً فى كافة مراحل العملية الإدارية حيث يتم العمل الإدارى كله من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد .
- إن السلوك الإنسانى محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية ، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى ، كما تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحدد مستوى مساهمة الفرد فى تحقيق أهداف الإدارة .

وبذلك يمكن تحقيق نتائج إدارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أى من المتغيرات الآتية :

- التأثير فى صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التى يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب .
- التأثير فى رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه إلى بذل مزيد من الجهد فى الأداء .
- تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل ، وتعديل الظروف المحيطة بالإنسان فى عمله .

ومن المعلوم أن السلوك الإنسانى يتخذ أوضاعاً ثلاثة محتملة هى التعاون أو التناقض مع أهداف الإدارة أو الوقوف على الحياد . ويعتبر السلوك الحيادى أخطر أنواع السلوك نظرا لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف الإدارة،

ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذى تفضله الإدارة وبين السلوك الفعلى الذى يصدر عن الإنسان . ويكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة ، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف الإدارة وبالتالى بين السلوك الفعلى والسلوك المستهدف .

السلوك والطبقة الاجتماعية :

شغل موضوع الطبقة الاجتماعية Social Class تفكير الكثير من علماء النفس والاجتماع وغيرهم من المهتمين بسلوك الإنسان ، على أساس أن الطبقة الاجتماعية بصفتها البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها الفرد ، تؤثر على سلوكه وتفكيره وطموحه وقيمه ونظرته للكثير من المسائل والأمور . ولم تجر دراسات عن الطبقات الاجتماعية فى بلادنا خاصـــة قبل الثورة وبعدها ، وذلك للمقارنة بين طبيعة هذه الطبقات فى الفترتين .

ولكن يمكن القول بأن الطبقات الاجتماعية فى بلادنا كانت جامدة قبل الثورة . فكان هناك مجتمع ال ½% كما جاء فى وصف السيد رئيس الجمهورية له فى أحد خطاباته ، وهى الطبقة التى تملك السلطة والقوة والمال، وهى الطبقة التى تسيطر ، وكذلك تستمتع بكل خيرات البلاد .

ومعظم أفراد هذه الطبقة قد توارثت الغنى ، وكان سلوك هذه الطبقة ميز بالتعالى على أفراد الشعب ، والنظرة إليه باحتقار والتمسك بالألقاب الزائفة مع عدم الرغبة على الاختلاط بأية صورة من الصور مع أفراد الطبقات الاجتماعية الأخرى .

وعلى الطرف النقيض من هذه الطبقة كانت توجد الطبقة الفقيرة المعدمة التى لا تملك شيئاً سوى أن تصبر حتى يأتى أمر الله . ولم يكن لدى هذه الطبقة

من شيء تقدمه سوى جهدها لقاء دراهم معدودة تسد الرمق ولا تكاد تشبع حاجات أفرادها الأساسية . ولكن تغير الوضع بعد ثورة ٢٣ يوليو وبعد القضاء على سيطرة رأس المال واستغلال هذه الفئة القليلة . فقد قامت الثورة بجهود كبيرة فى سبيل تحقيق تقارب بين الطبقات ، وكان من أثر مجانية التعليم وإقبال أفراد الشعب إقبالاً منقطع النظير عليه ، أن أتاحت الدولة لأبنائها عن طريق التعليم الوسيلة الأساسية والهامة لتحقيق المرونة والحركة بين الطبقات Class mobility فيمكن الآن للفرد الذى ينتمى إلى الطبقة الفقيرة أن يصل إلى أعلى المستويات الاجتماعية عن طريق التعليم وعن طريق الذكاء واستغلال هذا الذكاء استغلالاً حسناً ومناسباً .

وقد كبر حجم الطبقة المتوسطة فى بلادنا وبدأت تشكل قاعدة لها وزنها ولها طموحها وآمالها . والظاهرة الواضحة أن الطبقات الاجتماعية تقاربت وفتحت حدودها لمختلف الأفراد الذين يملكون الذكاء ويقدرون على بذل الجهد المخلص للحركة إلى أعلى .

ومن المهم أن نوضح هنا أن حركة الأفراد بين الطبقات ليس من أسفل إلى أعلى فقط ، ولكن بعض الأفراد يتحركون من أعلى إلى أسفل . فقد يتركون طبقتهم إلى طبقة أدنى نتيجة لعدم استغلالهم لذكائهم وإهمالهم وعدم بذلهم الجهد وعدم قدرتهم على الكفاح والمثابرة .

وتظهر الفروق بين الطبقات الاجتماعية Social Classes بصورة أوضح فى بلاد أخرى وخاصة تلك التى يسودها النظام الرأسمالى . ونظراً لأهمية ما كتب فى هذا الموضوع فقد أراد المؤلف أن يعرض لأثر الطبقة الاجتماعية على سلوك الفرد واتجاهاته وقيمه ونظرته للحياة والمستقبل ، ولكن معظم هذه المعلومات المعروضة قد جاءت نتيجة لأبحاث أجريت فى بلاد أجنبية أوروبية

وغير أوروبية ، لذلك يجب أن نكون حذرين عند محاولة تعميم هذه المعلومات بالنسبة لبلادنا . والحقيقة أن الطبقات الاجتماعية موجودة ولكن بصور متعددة فى الكثير من بلاد العالم ، ولكن يختلف الأمر فى حجم كل طبقة والمرونة المسموحة لحركة الأفراد والعلاقات القائمة بين هذه الطبقات .

فمثلا فى الولايات المتحدة يمكن تقسيم الطبقات الاجتماعية فيها إلى ثلاثة مستويات : الطبقة الدنيا وهى تمثل المستوى الأقل من مستوى الرجل العادى **Common man** والطبقة المتوسطة وهى تمثل مستوى الرجل العادى **Common man level** والطبقة العليا وهى تمثل مستوى أعلى من مستوى الرجل العادى **Level above common man** وقد تقسم كل طبقة إلى أقسام فرعية ، فالطبقة الدنيا قد تقسم إلى قسمين : أدنى هذه الطبقة الدنيا **Lower-lower** وأعلى هذه الطبقة الدنيا **Upper-lower** وعلى الرغم من وضوح الطبقية فى المجتمع الأمريكى إلا أن هناك بعض المرونة فى الحركة بين هذه الطبقات .

وكل طبقة من الطبقات السابقة تعرف على أساس الطريقة التى بها يدرك الناس ، أعضاء هذه الطبقة . وفى إحدى الدراسات التى قام بها **Warner** عن الطبقة الاجتماعية فى الولايات المتحدة ، وجد أن هناك كلمات معينة استخدمها أفراد الجمهور لوصف أفراد الطبقة العليا مثل : الـ ٤٠٠ ، الأعيان ، الناس أصحاب المال والعائلات ، الأرستقراطيون ، المغرورون – محدثى النعمة . وليست جميع الكلمات والأوصاف التى أطلقها أفراد الجمهور على أفراد الطبقة العليا فى الولايات المتحدة محببة ، ولكن بعضها له طابع سلبى وعدوانى . ولكن الأفراد الذين شملهم بحث **Warner** قد اتفقوا فى تمييزهم للطبقة العليا على أنها تقع فى أعلى شكل ما من أشكال تنظيم اجتماعى .

وقد وضح بحث Warner السلوك السائد بالنسبة لأفراد كل طبقة من الطبقات الاجتماعية وأثر الطبقة الاجتماعية التى ينتمى إليها الفرد على مدرك الفرد عن نفسه ، وأثر هذه الطبقة على قيم واتجاهات وطموح أفرادها ودرجة استخدامهم للانفعالات فى التعبير ، والعلاقات الأسرية داخل كل طبقة اجتماعية.

وقد لوحظ أن أفراد الطبقة المتوسطة عادة ما يكون لديهم دافع أكبر للنجاح والتحصيل . كما أن أفراد هذه الطبقة يمكنهم أن يعملوا فى سبيل الحصول على العائد المؤجل أو المكافأة فى المستقبل ، وليس فى الحاضر ، وقد لوحظ أن أفراد هذه الطبقة المتوسطة يستطيعون أن يتحكموا فى انفعالاتهم وتأجيل التعبير عن هذه الانفعالات أو التعبير عنها بأسلوب غير مباشر .

والطبقة المتوسطة تقدر التعليم وتعطيه قيمة كبيرة بالنسبة لأفرادها ، وعادة ما يؤجل سن الزواج بالنسبة لأفراد هذه الطبقة لكى يحصلوا على مزيد من التعليم والاستقرار الوظيفى . وكثيراً ما يسود أفراد هذه الطبقة قدر من القلق وشعور الذنب نتيجة عدم قدرتهم على إشباع دوافعهم وفشلهم فى هذا المجال ، وكثيراً ما يستخدم أفراد هذه الطبقة بعض الحيل النفسية اللاشعورية Defense Mechanisms لكى يدافعوا بها عن أنفسهم ولكى يحتفظوا بثقتهم بأنفسهم ، ومن أمثلتها التبرير . كما أن أفراد هذه الطبقة يمكنهم بذل الجهد الشاق لتحقيق الأهداف التى رسموها لأنفسهم .

ويختلف الوضع بالنسبة لأفراد الطبقة الدنيا Lower class حيث نجد شكلا آخر من أشكال التكيف Adjustment وبسبب ظروف الحرمان المادى التى تعيشها أفراد هذه الطبقة ، لذلك فإن أفرادها يبحثون عن إشباع مادى سريع وعاجل ومباشر لحاجاتهم ، كما أن الكثير من أفراد هذه الطبقة لا يهمهم أن يبذلوا جهداً كبيراً فى سبيل تحصيل مستقبل أو عائد مؤجل لهذا يفضل أفراد

هذه الطبقة أن يخرجوا إلى سوق العمل قبل أن يتموا تعليمهم وذلك لأنهم فى حاجة إلى إشباع مادى سريع وعاجل ولا يتحملوا تأجيل هذا الإشباع لفترة طويلة مقبلة . أما بالنسبة للتعبير عن الانفعالات فعادة ما يكون أفراد هذه الطبقة أقل رغبة من أفراد الطبقة المتوسطة فى السيطرة على هذه الانفعالات ، وعادة ما ينقاد أفراد هذه الطبقة لدنيا وراء انفعالاتهم فيعبرون عن غضبهم وخوفهم وفرحهم وحزنهم بأسلوب ظاهر مكشوف .

وهناك فروق ظاهرة بين أفراد الطبقة الاجتماعية الدنيا والمتوسطة فيما يتصل بالسلوك الإجرامى Criminal behavior فمعدل الجريمة أعلى فى الطبقة الدنيا عنه فى الطبقة المتوسطة وذلك بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والأسرية غير المناسبة التى يعيش فيها أفراد الطبقة الدنيا . ولكن يجب أن نتذكر أن سبب ارتفاع معدل الجريمة بين أفراد الطبقة الدنيا أن التشريعات فى بلدان العالم كله تعكس قيم المشرعين والقضاة الذين يفسرون هذه التشريعات والذين عادة ما ينتمون إلى الطبقة المتوسطة ، وهذا ينعكس على أحكامهم وعلى نظرتهم إلى الجرائم .

وقد وجد أن نوعية جرائم أفراد كل طبقة اجتماعية تختلف ، فالجرائم الشائعة بين أفراد الطبقة الدنيا هى السرقة وجرائم العنف والاغتصاب والاعتداء على الممتلكات وتخريبها . أما الجرائم المنتشرة بالنسبة لأفراد الطبقة المتوسطة فهى الجرائم التى تتطلب قدرا من التخطيط والإعداد والذكاء مثل التزوير والاحتيال والنصب والسطو المسلح ، وعادة ما يلجأ أفراد الطبقة المتوسطة إلى ارتكاب هذه الجرائم مدفوعين للحصول على مزيد من المال الذى يدعم مركزهم الاجتماعى ويشبع رغبتهم فى الظهور .

وقد لوحظ أنه بالنسبة لجرائم السرقة قد يسرق بعض أفراد الطبقة الدنيا عادة لإشباع حاجة أساسية مثل شراء طعام أو ملبس ، أو إشباع حاجة عاجلة كما يحدث مع بعض المراهقين الذين يسرقون سيارة لاستخدامها فى نزهة قصيرة ، أو سرقة بعض النقود لمشاهدة فيلم من أفلام المغامرة المحببة إليهم .

ويختلف سلوك أفراد الطبقة العليا ، فالتأكيد عادة ما يكون على شكل السلوك وعلى سمعة العائلة التى يجب أن يضعها أفراد هذه الطبقة فى الاعتبار عند تعاملهم مع الغير ، كما أن أفراد هذه الطبقة عادة ما يسودهم نزعة التعالى . وبالرغم من أن طفل الطبقة العليا فى الكثير من المجتمعات وخاصة المجتمعات الرأسمالية قد وضعت على تصرفاته الكثير من القيود والضوابط لكى يحتفظ باسم العائلة وسمعتها ، إلا أن هذا الطفل عادة ما يشب بعيدا عن الضغوط التى يخضع لها الطفل فى الطبقة المتوسطة ، فالطفل فى الطبقة المتوسطة عادة ما يطلب منه بذل المزيد من الجهد فى التعلم والتفوق والامتياز حتى يتحرك إلى أعلى فى اتجاه الطبقة الاجتماعية الأعلى ، فى حين أن طفل الطبقة العليا قد ولد فى وضع ممتاز وليس مطلوب منه أى شىء سوى المحافظة على هذا الوضع الممتاز .

هذا بالإضافة إلى أن الإحباطات والمشكلات التى عادة ما تحيط بنمو طفل الطبقة الاجتماعية العليا أقل منها بالنسبة لطفل الطبقتين المتوسطة والدنيا . وكذلك نجد أن طفل الطبقة العليا الذى يولد وفى فمه ملعقة من الذهب عادة ما يكون أكثر شعوراً بالأمن طالما أنه يخضع لتقاليد ونظم الطبقة التى ينتمى إليها ويلتزم بها .

وقد أظهرت استفتاءات الشخصية Personality Questionnaires فروقا بين أفراد طبقة اجتماعية وأخرى بالنسبة لبعض سمات الشخصية Personality traits . فقد حصل أفراد الطبقة المتوسطة الذين أجابوا على الاستفتاء على درجة أعلى بالنسبة لسمات مثل الكفاية الذاتية Self sufficiency والتسلط Dominance والثبات الانفعالى Emotional stability . بينما أظهر أفراد الطبقة الدنيا اتجاها نحو عدم الأمن Insecurity وعدم الاستقرار Irritability وقد أظهرت الدرجات التى حصل عليها فى استفتاءات الشخصية طلاب المدرسة الثانوية من أفراد الطبقة المتوسطة اتجاها أكبر نحو الدفاع عن النفس Self defense والتحفظ Reserve فيما يتصل بالمسائل الشخصية والمشكلات ، كما أظهر أفراد هذه الطبقة اتجاهات Attitudes وسلوكا أكثر محافظة ، وكذلك أبدوا قلقا أقل بالنسبة للصحة الجسمية ، عن الطلاب الذين ينتمون إلى الطبقة الدنيا .

وقد أظهر الطلاب من الطبقة الدنيا فى استفتاءات الشخصية حبا أقل للمدرسة ، واتجاها أكثر للعصبية وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاتهم ، كما أظهروا رغبة أقل فى ترك الأسرة للحصول على وظيفة أو الالتحاق بعمل بعيداً عنها . ولكن نتائج الأبحاث السابقة لا يمكن أن تنطبق على جميع أفراد الطبقة الواحدة ، فما زال هناك قدر من الاختلاف فى السلوك بين أفراد كل أسرة وعلى رأس هذه الأسرة الوالدان ، ولكن ما ذكر سابقا يمثل بعض الاتجاهات العامة التى تسود أفراد الطبقة الاجتماعية عادة . ولا يمكن أن ينطبق القول السابق على كل الأفراد . فمثلا قد نجد من بين أفراد الطبقة المتوسطة من ليس لديه الدافع على التعلم والتحصيل والتقدم ، وذلك بعكس الاتجاه الذى عادة ما يسود أفراد هذه الطبقة . فى حين أننا قد نجد من بين أفراد الطبقة

الدنيا من يتمتع بدافع قوى للتحصيل والتعلم وبقدرة كبيرة على تأجيل العائد واللذات الحاضرة فى سبيل مكافأة أكبر فى المستقبل .

السلوك الإنسانى والطبيعة البشرية :

إن الإلمـــام والمعرفـــة بالطبيعـــة البشـــرية / الإنســـانية ومـــدى الاختلاف والتشابه مـــع الكائنـــات الحيـــة فـــى السلســـلة الحيوانيـــة تحـــت البشرية ـــ وحيث أن ماهية هـــذه الطبيعـــة تتعلـــق بـــذواتنا التـــى نمارســـها دائما ممارسة مباشرة وثيقة ، ولغيرنـــا ممـــن نقـــابلهم دائمـــا بانتظـــام فـــى حياتنا العادية والعملية ، هـــذا هـــو الأســـاس فـــى فهـــم الســـلوك الإنســـانى وتفسيره .

ويرى الناظر للفلسفات ، كيف أنها اهتمت جميعها بتفسير الطبيعة الإنسانية على أساس فهم الإنسان ومكوناته ، ابتداء بالفلسفة المثالية التى أبدت التعامل مع الإنسان على أساس العقل / الروح ومن هنا خاطبت فيه ملكاته واعتبار أن الجسم عامل معوق فى البحث عن هذه الملكات ومخاطبتها، ثم توالت آراء الفلاسفة تارة تجمع بين الجسم والعمل وتارة تفصل وتارة أخرى تضيف عوامل أخرى وذلك وصولا لفهم الطبيعة البشرية وتفسيرا للسلوك الإنسانى .

مشكلة العقل والجسم :

الإنسان بطبيعته يفكر ويشعر ويتذكر ويتخيل ويتكلم ، وأن هذه القدرات تعكس شيئا غامضا يسمى (العقل) ومن ناحية أخرى له وزن ويحتل مكانا ، ويتحرك ويأكل ويتنفس ويتحبون وهذه المظاهر دليل على ما يسمى (الجسم) فما العلاقة بين العقل والجسم ؟

العقل سلوك جسمى :

هناك رأى يعتبر ، الإنسان مظهرين منفصلين هما العقل والجسم ولكن الطبيعة الإنسانية لها أساس جسمى فقط . وأن للعقل طبيعة مستقلة ، وأن الدراسة المنظمة للبناء الجسمى ستكشف بالتدريج عن الطبيعة الحقيقية للعمليات العقلية .

الجسم مظهر عقلى :

فى الطرف الآخر لهذا الموقف يقول أن الوجود الجسمى ليس له حقيقة مستقلة منفصلة ، ولكنه نتاج العقل ، فبدلا من أن يكون هو الذى يشتق من الجسم ، يعد الجسم مشتقا من العقل وهذا الموقف يعارض الفهم العادى تماما ، ويقوم هذا الرأى على الملاحظة العامة من أن جميع أنواع الوجود تأتى إلينا فى شكل خبرة ، وأن جميع خبراتنا عقلية فى أساسها ، داخلية وذاتية فى طبيعتها ، وبذلك يقال أن الجسم ما هو إلا نوع من أنواع المظاهر العقلية ، ويجب أن يلاحظ أن هذا الرأى شكل آخر يشرح العقل فى كليته على أساس الجسم ، فإن الموقف الحاضر يدخل الجسم كلية فى العقل . ويحذف عدم الاستمرار بأن يجعل كل شىء مستمرا مع العقل ، ويؤكد وحدة الفرد بأن يجعل منه فى كليته عقلا .

التـــــوازى :

وهذه النظرية تؤكد تميز العقل وانفصاله عن الجسم ولكنه يفترض عالما ثالثا يكون كل منهم مظهرا من مظاهره ، وهذا يعنى أن التغيرات فى الجسم تصحبها تغيرات مناظرة أو موازية فى العقل .

وعلى العكس من ذلك، أن التغيرات العقلية تصاحبها تغييرات جسمية مصاحبة، ومن الضرورى دائما أن يكون هناك انسجام تام بين هذين النظامين من الوجود حيث أننا نفترض أن كل منهما مظهر لوجود مشترك لوجود مشترك واحد

تحتفظ هذه النظرية بوحدة الشخصية وتشرح كيف أن الحالات العقلية والجسمية ترتبط فيما بينها ، ويتحقق هذا الموقف بدون التضحية بالفعل أو الجسم .

الثنائيـــــة :

فى سبيل الوصول إلى حل بعض الصعوبات والتى نتجت من نظرية التوازى يمكن أن يقال العقل والجسم فى الحقيقة منفصلان مستقلان ولكنهما يستطيعان التفاعل كل مع الآخر ، وتنشأ عن ذلك ثنائية العقل .

العقل والجسم ، فلكل من العقل والجسم صفاته الخاصة به وكل منهما قد يغير من الآخر ، أو يحد منه ، أو يضع شرطا له ، ولكن هذه النظرية أثارت جدلا ، كيف الانفصال مع التأثير ؟ كما أكدت على التميز إلا أنها أعطت الفهم العام على حساب وحدة الطبيعة الإنسانية .

التفسير الوظيفى :

بدلا من أن نفترض ، أن العقل والجسم من الأشياء ، نعتبرها من الوظائف ، والوظيفة معناها أية طريقة متميزة للوجود أو العمل ، فالشىء أو الكيان هو الفرد الإنسانى كله ، ولهذا الفرد وظائف جسمية عقلية ، أى أنماط متميزة من العمل تميز على أنها الجسم والعقل على التوالى .

كيف يرتبط الجسم والعقل كل منهما بالآخر ؟ نستطيع الإجابة عن هذا السؤال بملاحظة الارتباط بين الوظائف الجسمية والعقلية فى الفرد كله ، ولقد أكدت التطورات الحديثة فى علم الطب مدى هذه العلاقة ، فنحن نعرف الآن أن الظروف الجسمية ، مثل إفرازات الغدد ، ووظائف الهضم ، والدورة الدموية ،

وكثير غيرها من العوامل الفسيولوجية ، تؤثر تأثيرا عميقا فى النظرة العقلية ، ونحن نعرف أيضا أن الظروف العقلية ، مثل : الخبرة العاطفية والاتجاهات نحو الذات والآخرين ، والثقة أو الخوف ، وكثير غيرها من العوامل السيكولوجية تؤثر تأثيرا واضحا فى الصحة الجسمية ، فالميدان الذى يسمى (الطب النفسى الجسمى) يعنى بهذا النوع من العلاقات الجسمية العقلية مع اتجاه إلى المحافظة على صحة الفرد ككل وفى وحدة الوظائف الجسمية والعقلية ، وبمعنى آخر ، من المعروف الآن أن صحة الجسم لا يمكن تحقيقها دون اعتبار للعوامل العقلية ، وأن صحة النفس لا يمكن تحقيقها دون المساعدة الفسيولوجية السليمة .

ويؤكد التفسير الوظيفى الاعتماد المتبادل بين الوظائف العقلية والجسمية ، فى وحدة الفرد ، ويعد الفرد الإنسانى كائنا ماديا سيكولوجيا تكون فيه المظاهر الجسمية والعقلية أساسية ، ويفترض أن العمليات العقلية تحتاج إلى أساس فسيولوجى ، وإن العمليات الجسمية تتطلب تنسيقا عقليا وتوجيها وينتج من هذا الافتراض أن الحياة الجسمية والحياة العقلية تبدآن معا وتنتهيان معا، فالجسم لا يكون إنسانا ، وكذلك العقل لا يوجد دون جسم .

إن النتيجة الأخيرة تتعارض مع المعتقدات الدينية ؛ إذ تنكر أن مصير العقل يرتبط ارتباطا أساسيا بمصير الجسم المادى .

المظاهر المتميزة للطبيعة الإنسانية :

نعود مرة أخرى إلى تفرد الإنسان ، محاولين أن نقترح بعض المظاهر المتميزة الأساسية للطبيعة الإنسانية التى تختلف على أساسها الطبيعة الإنسانية عن طبائع الأنواع الأخرى من الكائنات وهذه هى المظاهر :

١. **قدرة الإنسان المخية** : إن حجم المخ فى الأفراد الإنسانيين يدعو إلى الغرابة ، ففى الطفل الإنسانى الحديث الولادة يحتوى المخ على سبع الوزن الكلى ، وهذه نسبة عالية أعلى منها فى حيوان من ذوات الدم الحار بصرف النظر عن حجمها .

ولا يرجع تفرد العقل الإنسانى إلى الحجم وحده ، ففى طبيعة الأجزاء المكونة له وتنظيمها ليس له نظير ، فالطبقة المخية الخارجية ، السحاء ، تتميز بتلافيف عميقة تزيد من عدد خلايا المخ فى المساحة المحدودة ومراكز الارتباط فى السحاء ترتبط اجزاوها ارتباطا معقدا بعضها مع بعض ومع الأجزاء الأخرى من المخ ، لتسمح بهذا التنوع العجيب للوظائف الجسمية والعقلية المتسقة فى الكائن الإنسانى .

٢. **أنماط الإنسان الفطرية قليلة نسبيا** : السلوك الإنسانى ليس فطريا فى معظم أجزائه ، ومعنى هذا أن الإنسان لا يسلك طبقا لأنماط سلوكية معينة آلية موجودة بداخله ، وحيث أن أفراد الناس ، لا تتحكم فيهم الفطرة بصفة رئيسية ، فإن سلوكهم مكتسب إلى حد كبير .

٣. **الاعتماد على الغير لفترة طويلة** : النتيجة المباشرة لنقص الإنسان الفطرى وحاجته للتعلم ، تلك الفترة الطويلة من الاعتماد على الآخرين التى تميز نوعه ، فبعض الحيوانات قادرة عند الولادة مباشرة أن تدافع عن نفسها ، وبعضها تنضج بسرعة ، وبعد فترات قصيرة من الحماية الوالدية والتغذية تستطيع أن تستمر دون مساعدة أخرى ، أما بالنسبة لأفراد الناس فالحال ليست كذلك ، فالطفل البشرى يعتمد تماما على أمه أو من يحل محلها ، وإذا ما ترك لنفسه فإنه سرعان ما يموت . فالطعام والدفء والحب والحماية يجب أن تقدم له إذا ما أردنا لهذا القادم الصغير أن يعيش ، وهذا الاعتماد التام لا ينتهى سريعا ، فبالتدريج يستطيع الطفل أن ينمى

قدراته الخاصة للتعامل مع بيئته تعاملا فعالا ، وفى الحضارات المتقدمة قد يعتمد الطفل على والده بطرق متنوعة وبدرجات مختلفة حتى يصل إلى ما بين العشرين والخامسة والعشرين ، وأقصر فترة يستطيع فيها الطفل أن يحصل على الكفاية لوجود مستقل هى فى العادة بين ست أو ثمانى سنوات .

وهذا الاعتماد على الغير لفترة طويلة هو الثمن الذى يجب أن يدفعه الإنسان فى سبيل مرونته ؛ إذ أنه لا يمتلك أنماطا سلوكية محددة فطرية يجب عليه أن يتعلمها ، والتعلم يستغرق وقتا ، ولابد من وسيلة أيضا لهذا التعلم ، ولهذا ظهرت الأسرة والمدرسة وغيرها من الوكالات التربوية الأخرى ، فعملية التعلم بالنسبة للطفل بوجهها أولئك الأفراد الكبار الذين تحققت لديهم إمكانيات إنسانية معينة .

٤. **الثقافة** : إن أنواع التعلم الخاصة التى يجب على الفرد الإنسانى أن يسيطر عليها تنتقل من جيل إلى جيل ، لا فى خلايا الجسم ، ولكن فى الجسم الاجتماعى فى شكل ثقافته .

وحياة الإنسان الثقافية ، بدون شك ، هى المظهر الأخاذ لتفرده ، فالناس يوجدون له ثقافة ، ويمتلكونها ، وبذلك يتميزون تميزا أساسيا عن سائر المخلوقات ، على أن بعض الحيوانات الدنيا تنظم فى مجتمعات ، فالنمل والنحل ، مثلا ، لديهم أنماط سلوكية معقدة تشبه تلك التى تقوم على الثقافة الإنسانية ، ولكن هذه هى نتاج الغريزة والفطرة لإنتاج التعلم ، وتنتقل عن طريق الجينات ، ولا تنتقل اجتماعيا ويحتاج الإنسان إلى التربية لأن لديه ثقافة . فالتربية لا يمكن أن تعد عملية تنمية القدرة الثقافية فى الفرد ، ومحتوى التعلم التربوى هى الثقافة ، والتربية هى الوسيلة الأساسية للمحافظة على الثقافة ونقلها ، فإنا نقول إن الإنسان وحده لديه

ثقافة فإن هذا يتضمن أن التربية نشاط إنسانى متميز .

٥. **اللــغة** : من المظاهر العامة فى الثقافة اللغة ، وهى على درجة كبيرة من التميز ، حتى أنها تعد من ذاتها علامة أساسية للطبيعة الإنسانية ، فالإنسان هو (الحيوان المتكلم) والحيوانات الأخرى تستطيع أن تتصل بعضها مع بعض عن طريق الإشارات الصوتية ، ولكن دون شك ، لا يوجد مخلوق آخر غير الإنسان له القدرة على الاتصال الكامل المتنوع عن طريق الإشارات الصوتية ، ولكن جوهر اللغة هو التواصل عن طريق المعنى ، وهذه وظيفة العقل وليست وظيفة السلوك الظاهر فقط .

٦. **الرمــوز** : إن القــدرة علــى الحــديث والكتابــة جــزء مــن قــدرة إنسانية عامة هى القدرة على اســتخدام الرمــوز، فــالرمز ، أى صــوت ، أو مادة مرئية ، يقصد منه نقــل المعنـــى فيمــا وراءه ، فعلــم الــوطن هو رمز عن الوطن . والنقطــة التـــى نـــود تأكيــدها إن أفــراد البشــر وحدهم يســتخدمون الرمـــوز . وإذا كانــت بعــض الحيوانـــات تقــوم بنشاط رمزى فإن له طبيعة أولية تماما وحدا محدودا جدا .

٧. **العقــل** : إن ما يتميز به الإنسان حقيقة هو القدرة على التفكير ، أى ربط المفاهيم بعضها ببعض ، والقيام بعمليات منطقية حيث يمكن الوصول إلى النتائج من المقدمات . ومن المناسب أن نوضح أن الإنسان حيوان عاقل ، والتربية تحدد على هذا الأساس على أنها عملية تنمية وتوجيه حياة العقل .

٨. **الخيــال** : من القدرات الخاصة للعقل التى تميز الإنسان الخيال ، أى القدرة على إيجاد عالم داخلى مستقل إلى حد ما عن العالم الخارجى المباشر الذى نعرفه عن طريق الحواس .

إن الإنسان لا يشبه آلة التصوير ، أو آلة التسجيل التى تعيد أنماط النشاط من

الخارج ، عن طريق الطاعة السلبية ، إذ أنه يعيد بناء عالم الحواس ويعيد تشكيله .

فالخيال أساس الإبداع الإنسانى ، وفى هـذه القـوة تكمـن عظمـة الإنسـان كمبدع ، فالإنسان ليس مجرد نتاج للعـالم حولـه ولا مـرآة لـه ، فهـو موجد دنياه الخاصة ، وهو صانع للعالم من حوله صنعا جديدا .

٩. **الذاكـرة** : إن قدرة الكائن الإنسانى على التذكر بعدا جديدا لتفرد الإنسان ، وتتناول علاقة الإنسان بالزمن . وتتعلق الذاكرة باستمرار الخبرات الماضية أو ظهورها من جديد فى الحاضر .

١٠. **التوقـع** : والتوقع هو الذاكرة ولكن بطريقة عكسية ، أى إدخال المستقبل فى الحاضر ، والقفز عبر التيار الزمنى لاتخاذ مواقف بالنسبة لما لم يتكون بعد ، فكما أن الذاكرة تجعل من الماضى عاملا مؤثرا فى الماضى ، التوقع يجعل من المستقبل عاملا مؤثرا فى الحاضر. والتوقع أكثر غرابة من الذاكرة ، فالماضى قد استقر وتم ، ومما لا شك فيه أنه قد حدث . ولكن المستقبل لم يحدث بعد ، ولكنه يؤثر فى الحاضر إلى درجة كبيرة ، إن المستقبل الذى يؤثر فى الحاضر فى الحياة الإنسانية يسمى الهدف ، فالإنسان ينفرد بأن له أهدافا ، وهذا معناه أن الإنسان تحكمه مقاصده أو مثله العليا أو الأهداف القريبة ، لا يتحرك تحت ضغط الماضى وحده ، ولكنه يتحرك أيضا بتأثير عظمة المستقبل .

١١. **السمو بالذات** : كثير من المظاهر الخاصة بالطبيعة الإنسانية التى ناقشناها لها جذورها فيما يسمى بالسمو الذات . وهذه تعنى قدرة الذات على الارتفاع فوق نفسها . فالشعور بالذات كصفة للإنسان معناه أن الذات تستطيع أن تقف بعيدا وأن تنظر إلى نفسها ، وتتضمن القدرة على التفكير ذاتا تتلاحظ وتلاحظ ، فالأفراد يستطيعون أن يدخلوا فى مناقشة داخلية ،

أى أنهم يستطيعون التحدث إلى أنفسهم ، فالفرد فى جوهره لا يكون وحدة واحدة ، ولكنه وحدة له قطبان ، ولكن السمو بالذات لا يعنى الشعور بالذات ذى القطبين فحسب ، ولكنه يعنى أيضا دافعا خلاقا إلى أن يصبح الفرد أكثر مما هو عليه ، فالذات الإنسانية ليست هى ما هى عليه ، ولكن جزءا من جوهرها أن تدخل باستمرار فى عالم شامل لا حدود له ، وفيه إمكانيات واسعة .

١٢. **الروحيــة** : إن آخر المميزات التى ينفرد بها الإنسان هى التى تسمى الروحية ، وترتبط الروحية بالدين ، وتحدد الروحية على أنها قدرة الإنسان اللامحدودة الأساسية على السمو بالذات . ويمكن أن يقال على هذا الأساس ، إن الإنسان يشترك فى اللامحدود ، وهذا الإسهام فى اللامحدود هو الذى نقصد عندما نقول أن الروحية الإنسانية تتضمنه . ومن هنا يتضح الارتباط بالدين إذا ما اعتبرنا الدين علاقة الإنسان باللانهائى أو اللامحدود .

مراجع الفصل الأول

- أحمد زكى بدوى وآخرون : المعجم العربى الميسر، دار الكتب المصرية، القاهرة ، ١٩٩١ .
- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنسانى فى المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٨٩ .
- أحمد عزت راجح : أصول علم النفس، ط ٩ ، المكتب المصرى الحديث ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- حامد أحمد بدر : السلوك التنظيمى ، دار القلم ، الكويت ، ١٤١٠ .
- سيد خير الله : سلوك الإنسان ـ أسسه النظرية والتجريبية ، ط ٢ القاهرة ، عالم الكتب ١٩٧٨ .
- شوقى ضيف : المعجم الوجيز، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- صليب روفائيل : المفهوم المعاصر لكلفة التعليم وتقنيات تقديرها ، المجلة العربية للتربية ، ع١ ، مج ٣ ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ١٩٨٣ .
- ضياء الدين زاهر : مدخل لتحليل منظومة الموارد التعليمية ، ندوة تدريبية عن الأساليب والتقنيات الحديثة فى التخطيط التربوى ، اللجنة العمانية الأمريكية المشتركة ، مسقط .
- على أحمد على : الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠ .

- غانم سعيد العبيدى : اتجاهات وأساليب معاصرة فى اقتصاديات التعليم، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٢ .
- فؤاد البهى السيد : علم النفس الاجتماعى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٥٥ .
- كامل على عمران : السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات ، دار الثقافة العربية ، مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٩٤ م .
- لويس مليكة : قراءات فى علم النفس الاجتماعى ، المجلد الأول ، القاهرة ، الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٥ .
- منعم زمزير المروسوى : مقدمة فى بحوث العمليات ، منشورات الجامعة المفتوحة ، عمان ، ١٩٩٥ .
- **Douglas Mc. Gregor, The Humane Side of Enterprise (New York : Megraw-Hill Book Company, 1960) .**
- **Leland Brown : Communication Facts and Ideas in Business .**
- **Leonard R . Sayles and George Strauss : Human Behavior in Organization . Prentic-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980 .**
- **Longman : Active Study Dictionary, The Egyptian International Publishing Company, Egypt, 1994 .**
- **Roe. L. Jones . Edgar L . Morphet : The economics and financing of Education Second Edition, Prentice Hall Inc, Englwood Cliffs, N. J., 1969 .**
- **UNESCO : "The Reduction of Education Wasiage International Conference on Education XXXII nd Session, Paris, UNESCO, 1970 .**
- **Webster's : Ninth New Collegiate Dictionary, Merriam Webster Inc., Publishers Springfield, U. S. A., 1991 .**

الفصـــل الثانـــى

السلوك التـنظـيمى

الاتجاه ... التفسير

اتجاهات ونظريات :

تعتبر الإدارة جزءا أساسيا من عمل أى مؤسسة وهى ضرورية لتأمين أشكال متطورة من الفاعلية بالنسبة للخدمات التى تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها وأن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها .

والإدارة بذلك تؤثر مباشرة فى نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات وفى توجيهها وجهات معينة وفى تقرير أولوياتها . ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعارف والأساليب يستند إليها فى اتخاذ قرارات مناسبة فى مواقف معينة كم يستهدى فى عمله بمجموعة من المبادئ العامة تقود تحركه نحو تطبيق النظرية على الواقع فى مجال عمله .

وعلى الرغم من أن علم الإدارة حتى الآن إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر وعناصر العملية الإدارية فإن عدة نظريات جزئية قد سادت مجالات الإدارة خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين .

وقد بدأ علم الإدارة بالاتجاه التقليدى (الكلاسيكى) الذى ركز على جانب المهارات الإدارية وقد سبق ذلك ظهور عدد من محاولات الكتابة فى علم الإدارة (مازنباخ ١٨٠٢ ــ بونان ١٨٠٨ معهد غرانادا الأسبانى ١٨٣١) إلا أن تلك المحاولات لم ترق إلى مستوى يقترب من نظرية علمية للإدارة .

مراحل تطور النظريات فى الإدارة :

أتت الثورة الصناعية بما يسمى بالإدارة التقليدية التى ترتكز على الإنتاج تبين قصور هذه الإدارة عن تحقيقها لهذا الهدف فتم التوجه نحو اتخاذ العلاقات الإنسانية كعامل هام فى زيادة إنتاج ثم تم التوجه نحو الحاسبات الآلية والنظريات الإدارية الأخرى .

مرحلة التركيز على الإنتاج أو الإدارة التقليدية :

على الرغم من أن حركات الإصلاح الأوربية قد استهدفت إصلاح النظم السياسية وتحرير الشعوب من الإقطاع ونفوذ الكنيسة إلا أن الثورة الصناعية وظهور الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى كان له الأثر الأكبر فى تطوير الإدارة وظهور المفكرين الإداريين الذين أسهموا فى وضع النظريات التى أثرت لفترة طويلة فى الإدارة الغربية المعاصرة .

ويلاحظ أن أصحاب النظريات الإدارية يمثلون أكثر من مؤثر من المؤثرات التى صيغت نظرياتهم فى ظلها كالمؤثرات الاقتصادية والنفسية أو الاجتماعية إلا أن تأثير المؤسسات الصناعية يبقى هذا التأثير الأقوى فى تطوير الإدارة والمجتمع الغربى المعاصر .

المؤثرات الرئيسية فى الإدارة :

سيقتصر العرض هنا على استعراض أهم المؤثرات الرئيسية التى أثرت فى الإدارة فى هذه المرحلة وهى :

١) **تأثير الإدارة العامة :**

الإدارة العامة هى الإدارة الحكومية وما يتفرع عن الدولة من مؤسسات ، وتمتد هذه الحقبة عبر عصر النهضة وحتى نهاية القرن التاسع عشر وبداية

القرن العشرين وذلك أن الدولة كانت هى المؤسسة الوحيدة ذات النفوذ التى تملك التحكم بمصائر الناس وتنظيمهم ومن الطبيعى أن الكنيسة فى تلك الفترة كانت تعدك الدولة إن لم تكن الدولة نفسها . وقد كانت الكنيسة الكاثوليكية مثلا وما زالت تنظم أعدادا كبيرة من رجال الدين المسيحى يزيدون على موظفى كثير من الدول .

وقد تميزت الإدارة العامة بشكل عام فى تلك الفترة بمركزية قوية : ذلك أن طبيعة أنظمة الحكم الملكية الفردية (الأتوقراطية) وكذلك نظام إدارة الكنيسة تقوم على جمع السلطة بيد الملك أو البابا ولا تعطى للأقاليم أو الكنائس الفرعية إلا أقل قدر ممكن من الصلاحيات فالكل أدوات تنفيذية لصانع القرار الأول الملك أو البابا ويعد ودرو ولسون Woodrow Wilson من أوائل الذين تحدثوا عن الإدارة العامة فى مقالة (دراسة فى الإدارة) المنشور عام ١٨٨٧ وفى هذه المرحلة تبلورت فكرة الإدارة المدنية Civilservice وبدأت تظهر الإصلاحات الإدارية التى أصبحت أكثر شيوعا فيما بعد مثل التنظيم والتخطيط والقيادة والحوافز وحل الإصلاح الإدارى مكان أساليب الحكم القديمة الفاسدة وأصبح ينظر إلى إدارة المؤسسات الحكومية على أنها مهمة فنية يمكن أن تؤدى بكفاءة من قبل موظفين مدنيين ينظر إليهم من هذه الزاوية كإداريين وليس كسياسيين على الرغم من أن الدراسات المتصلة بالإدارة كانت تعد جزءا من العلم السياسية .

وكان التعليم على الأغلب جزءا من الإدارة الحكومية أو لإدارة الكنيسة فى أوروبا وكذلك كان الأمر فى البلاد العربية بالنسبة للتعليم فقد كان معظمه تحت إشراف الحكومة إبان فترة الحكم العثمانى كما كان هناك عدد من المدارس أو الكتاتيب الخاصة أو التى تمول محليا من قبل السكان ، وخلال فترة وقوع

معظم البلاد العربية تحت الحكم الاستعمارى الغربى الإنجليزى أو الفرنسى كانت السلطات الاستعمارية هى التى تتولى الإشراف على العدد المحدود جدا من المدارس الموجودة فى البلاد العربية وكانت تلك السلطات تشرف على إدارة تلك المدارس كجزء من إدارتها للبلاد الواقعة تحت سلطانها ونفوذها إلا أن عددا من المؤسسات التعليمية وبخاصة المرتبطة بالمساجد بقيت تدار من قبل القائمين على أمر تلك المساجد وكانت هذه المدارس أو الزوايا والربط منتشرة فى معظم البلاد الإسلامية ومن أشهرها الأزهر فى مصر وجامع الزيتونة فى تونس والكتاتيب والمدارس فى معظم أرجاء العالم الإسلامى والبلاد العربية .

كما دخلت عناصر جديدة فى مجال التعليم منذ أيام الدولة العثمانية واستفحلت وانتشرت وتوسعت بعد ذلك إبان الحكم الاستعمارى وهى المدارس التبشيرية التى كانت تشرف عليها وتديرها الكنائس النصرانية المختلفة التى دخلت معظم البلاد العربية والإسلامية باستثناء الجزيرة العربية إذ بقيت فى منأى عن انتشار المدارس التبشيرية ونفوذها وبقى التعليم فيها إما رسميا حكوميا أو أهليا فى ظل المسجد .

٢) **تأثير الثورة الصناعية :**

أدت الثورة الصناعية فى أوربا والولايات المتحدة إلى قيام مؤسسات صناعية عملاقة تستخدم آلاف من العمال وستثمر أموالا طائلة فى المناجم والمصانع التى انتشرت فى كل مكان فى الأقطار الصناعية وهاجر ملايين الناس من القرى والأرياف والمناطق الزراعية من حقولهم التى يملكونها أو حقول الإقطاعيين التى كانوا يعملون فيها حيث كانوا يعيشون فى مجموعات بشرية صغيرة منتشرين فى مناطق شاسعة وأماكن متباعدة يسهل ضبط كل جماعة منهم من قبل الإقطاعى إن كانوا تحت سلطانه أو من قبل رؤسائهم وقادتهم

المحليين أنفسهم أما الوضع الجديد فقد أدى إلى تجمع آلاف العمال فى المدن التى كانت مراكز للصناعة وأصبحت لهم مجتمعاتهم وأحياؤهم فى المدن أو حولها قريبا من أماكن عملهم وكان هم صاحب العمل سواء أكان ذلك العمل منجما أم مصنعا تحقيق أقصى ما يستطيع من الربح بأقل قدر ممكن من التكلفة.

وكان أهم ما يشغل بال ملك الصناعة هو تطوير أدوات الإنتاج أى الآلات ووسائل استخدامها واختبار العاملين عليها وتدريبهم وإدارتهم لتحقيق الهدف الذى لا خلاف عليه بينهم وهو زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وتخفيض كلفته إلى أدنى حد ممكن إذ أن هذه العوامل ترفع مستوى أرباحهم وتملأ خزائنهم ، وقد بدأ عدد من الإداريين الممارسين أو المفكرين الذين استطاعوا أن يطوروا مناهج وأساليب إدارة المؤسسات الصناعية التى عملوا فيها إلا أن اثنين منها تركا تأثيرا قويا فى إدارة جميع المؤسسات المعاصرة وهما فريدريك تيلور وهنرى فيول .

وكانت أهم الاتجاهات لتطور النظريات فى الإدارة التربوية تابعة لاتجاهات تطور نظرية الإدارة بصفة عامة من خلال الاتجاهات التالية :

أولا : الاتجاه التقليدى (الكلاسيكى) فى الإدارة :

لقد بنى هذا الاتجاه على الافتراض بأن المهارات الإدارية محددة ومحصورة بالمستويات العليا من التنظيم الإدارى أى أنها يمكن أن يقوم بها بعض الناس وليس كلهم كما يستند هذا الاتجاه إلى مفهوم « الرجل الاقتصادى » الذى يتسم بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية لتحقيق المنفعة فى إطار من التسليم بشرعية السلطة الإدارية ممثلة فى الأوامر والتعليمات .

وتتصف الإدارة التى تتبع هذا الاتجاه بمركزية السلطة واتخاذ القرارات

ورسم السياسات فى أعلى مستويات التنظيم الإدارى بينما تترك للمناطق والوحدات التابعة عملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات .

وفى الإطار أو الاتجاه التقليدى هذا تقع نظريات ثلاث فى الإدارة هى :

نظرية الإدارة العلمية : Scientific Management Approach

وهى من أقدم النظريات فى مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكى فردريك تايلور F . Taylor وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية – ومن هذا اسمها – لمعرفة القوانين والعوامل التى تتحكم فى الأداء الإنتاجى للعاملين وكان تايلور قد مارس عددا كبيرا من الأعمال وانتهى كمهندس صناعى أمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال فى المؤسسات الصناعية . وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد الذين يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية يحتاجون باستمرار إلى التوجيه وقد تبلورت آراءه فيما بعد فى عدد من المبادئ التى تحكم العمل الإدارى كان من أهمها :

١) تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام .
٢) تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه .
٣) ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشرى فى تأدية عمله .

كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية .

وتفترض هذه النظرية أن العاملين فى المستويات الدنيا من التنظيم الإدارى لا يشعرون بالمسئولية يفتقدون المقدرة على التوجيه الذاتى فى عملهم. وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف . وينحصر دورهم فى تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا .

وبالإضافة إلى ذلك استندت هذه النظرية إلى أهمية الحافز المادى وراء إنتاجية الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التى تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين . ولقد اعتقد تايلور بأن الوظيفة الأساسية للإدارة هى الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة ولهذا فإن ظاهرتى النوعية الجيدة والاقتصاد كانت وراء آرائه حول الفاعلية الإدارية التى يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة .

وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلى :

- التنظيم الإدارى الهرمى .
- الإشراف الدقيق .
- الضبط المركزى الشديد .
- تحديد المهمات بدقة ووضوح .

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه :

- العقلانية والمنطقية .
- الموضوعية والحياد (أى عدم السماح للعواطف بأن تتدخل فى العمل)
- النظام والصرامة .
- الشكلية والآليـــــة .

نظرية التقسيمات الإدارية : Administration Organization Approach

اقترنت هـذه النظريـة بأفكـار مهنـدس التعـدين الفرنسـى هنـرى فايول H.Fayol الذى عرف السلوك الإدارى من خلال النشاطات التالية :

- **التخطيط** : دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية .
- **التنظيم** : إعداد عناصر العمل الإدارى البشرية والمادية .

- **إصدار الأوامر** : إعطاء إشارة البدء والتنفيذ .
- **التنسيق** : توحيد وربط كافة أوجه العمل الإدارى .
- **الضبط والسيطرة** : مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات .

ويركز فايول فى نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل ، ووحدة السلطة ، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة . وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور فى الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها فى بعض الأمور . فهى لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسئولية وافتقاد المقدرة عن التوجيه أو التسيير الذاتى لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التى سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإدارى . ويرى فايول بأن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ .

المبادئ الإدارية عند فايــول :

من خلال دراسته وملاحظته حاول فايول أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة فى المؤسسة ، وقد استخلص عددا من هذه القواعد واعتبرها مؤشرا ودليلا .

ولم يدع أنها حتمية فى جميع المؤسسات وفى جميع الحالات وإنما كان يرى أنها قابلة للتغيير وتتضمن قدرا هاما من المرونة لذلك فإنه لم يسمها قوانيــن بل دعاهــا مبادئ الإدارة وقد عد منها أربعة عشر مبدءا هى :

١) **تقسيم العمل** : ويعنى توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقانا وكفاءة .

٢) **السلطة** : وتعنى أن المسئول الإدارى يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر

أداء الأعمال وإنجاز المهمات ويقتضى ذلك أن يكون لدى الإدارى الصلاحيات التى تمكنه من إصدار الأوامر وأن تكون شخصيته وخبرته تمكنانه من ذلك أيضا .

٣) **الإيضاحات** : وتعنى أن العاملين فى المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية فى المؤسسة ويرى فيول أن الإنضباطية تتبع من القيادة الجيدة والقوانين والأنظمة العادلة وبخاصة ما يختص منها بالحوافر والعقوبات .

٤) **وحدة الأمر** : وتعنى أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسئول واحد فقط وذلك أن تعدد المسئولين على الشخص الواحد يؤدى إلى الارتباك والتخبط .

٥) **وحدة التوجيه** : وتعنى أن العمليات المتشابهة التى تشترك بهدف واحد فى المؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك ، كالتعيين فى المؤسسة الذى يتم عادة من خلال دائرة أو قسم التوظيف فيها فلا يصح أن يكون له رئيسان أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر .

٦) **تقديم المصلحة العامة** : للمؤسسة على المصالح الشخصية الخاصة لجميع العاملين فيها .

٧) **وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله .**

٨) **مركزية اتخاذ القرار** : وذلك أن فيول يرى أن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة ولا يعنى ذلك تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله .

٩) **المحافظة على التسلسل الهرمى للسلطة فى المنظمة** : وذلك بمراعاة

مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كمـــا هـــى فـــى الهيكـــل التنظيمـــى للمؤسسة .

١٠) **الانتظام** : ويعنى ضرورة وجود كل شخص وكل شىء فى المؤسسة فى المكان الذى يجب أن يكون فيه وأن يعتنى بشكل خاص بوضع كل عامل فى العمل الذى يصلح له .

١١) **المساواة والعدل** : ويؤكد فيول ضرورة تحلى الإدارى إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاولة مصادقة العاملين .

١٢) **الاســـتقرار** : أى استقرار العاملين وذلك أن التغير السريع يؤثر فى كفاءة العمل والإنتاج .

١٣) **المبـــــادأة** : وتعنى إتاحة قدر من الحرية للعاملين لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادرتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة لذلك .

١٤) **المحافظة على روح التضامن والفريق** : فى المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من انتماء الأفراد لها وارتباطهم بها ويستطيع الإدارى من خلال أمور بسيطة أن يقوى روح التضامن كاستعمال الاتصال المباشر مع العاملين بالتحدث إليهم بدلا من الاعتماد على الأوامـــر المكتوبة حيثما كان ذلك ممكنا .

نظرية البيروقراطية : rational or Bureaucrtatic Administration –Lgal

لقد عرف هذا الاتجاه فى الإدارة على يد عـــالم الاجتمـــاع الألمـــانى مـــاكس فيبر M.Weber فى مطلع القرن العشرين الذى يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإدارى . لقد درس فيبر التنظيمات الإداريـــة مـــن خـــلال الأشـــكال المختلفة للسلطة الإدارية ، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع مـــن الســـلطة : الســـلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعى القائم ، والسلطة المستمدة إلـــى غمـــوض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها فى الجماهير ، وأخيرا السلطة العقلانية القانونيـــة وهى السلطة الشرعية التى تستند إلى قوة الدستور والقانون . ويرى فيبر أن مركـــز

السلطة تخذ القرارات ويصدر التعليمات التى تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمى الإدارى نحو القواعد والمستويات الدنيا التى لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط .

ويرى فيبر أيضا أن هذا النوع من التنظيم الإدارى هو الأكثر فاعلية وتحكما فى نتائج العمل الإنتاجى لأنه واضح ومحدد سلفا وتحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة كما أنه غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس . غير أن هذا الاتجاه ينتقد بأنه بطىء الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التى ينبغى الرجوع إليها وبأنه لا يسمح بالتجديد والابتكار وبأنه يهتم بالإنتاج والنظام أكثر من اهتمامه بالأفراد العاملين وحاجاتهم الإنسانية .

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة فى أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه فى الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية :

١) تقسيم العمل ويعتمد على التخصص الوظيفى لكل عامل .
٢) تنظيم السلطة تنظيما هرميا محددا .
٣) وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع فى المؤسسة وتحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم وواجباتهم .
٤) وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال فى المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العملين فيها ومن لهم صلة بها .
٥) يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين فى المؤسسة وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، ولا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية .
٦) التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها لمؤسسة وكذلك الترقية يجب أن يعتمد على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف .

الاتجاه الكلاسيكى التقليدى

فردريك تايلور ١٨٥٦ ـ ١٩١٥ أمريكا	هنرى فايول ١٨٢١ ـ ١٩٢٥ فرنسا	ماكس فيبر ١٨٦٤ ـ ١٩٢٠ ألمانيا
حدد مبادئ الإدارة العلمية كما يلى : - تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد . - الاختيار العلمى للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها . - عدالة التنظيم الإدارى واحترامه . - تقسيم الواجبات والمسئوليات بين الإدارة حيث التخطيط وبين العمال حيث التنفيذ . - الاهتمام بالجزئيات والتنفيذ .	وضع مبادئ أساسية للإدارة منها : - تقسيم العمل . - تحديد المسئولية والسلطة . - الاهتمام بمكافآت الأفراد - أهمية استقرار العمال . - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد . - العمل بمبدأ تدرج السلطة . - تحديد عناصر الإدارة من خلال : التخطيط ـ التنظيم ـ القيادة أو الرئاسة . - التنسيق - الرقابة - الاهتمام بالإدارة العليا .	وضع معايير البيروقراطية : - الهيراركية أو التسلسل الرئاسى أو التدرج الهرمى للسلطات . - البناء المنطقى للوظائف الرسميات ويعنى بها القواعد والقرارات والإجراءات التى يجب اتباعها . - فصل الإدارة عن الملكية - الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها . - الكفاءة - التدريب للهيئة الإدارية - اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمنافسة . التأثير القانونى ، لعدم التحيز وتأكيد للنظرة الموضوعية .

نقد نظرية الإدارة فى هذه المرحلة :

وبينما نجد أن اتجاه تايلور العلمى يتبنى مفهوم الرجل الاقتصادى المنتج فإن الاتجاهين الآخرين وهما التقسيم الإدارى والبيروقراطى يركزان بصورة واضحة على مفهوم السلطة فى العملية الإدارية ومصادر شرعيتها أى أنهما يوليان الأهمية القصوى لأداء العمل بصورة رسمية غر شخصية لأن القوانين واللوائح بالنسبة لهما أهم من الأفراد وخصوصياتهم ولذلك فقد سميت هذه الاتجاهات أحيانا بالإدارة الرسمية .

إن أهم إنجازات هذه المرحلة زيادة حجم الإنتاج وتدنى كلفته مما ساعد على الانتعاش الاقتصادى وبخاصة فى الأقطار المتقدمة إذ أن أهم مبدأ اتفقت عليه جميع مدارس هذه المرحلة هو تقسيم العمل ومما لا شك فيه أن تقسيم العمل الواحد المركب من عدة أجزاء بين عدد من المختصين سيؤدى إلى نتائج أفضل من تكليف كل واحد منهم بالقيام بالعمل كله وكلما ازدادت الصناعة أو أى عمل تعقيدا وصعوبة أصبح تطبيق هذا المبدأ أكثر ضرورة وأوضح فعالية ويكاد يكون مستحيلا لتصنيع السيارة فضلا عن غيرها من الصناعات اليوم كما أن هذا المبدأ وغيره من مبادئ الإدارة العلمية أو الكلاسيكية أو البيروقراطية ليست قاصرة على إدارة المصانع وإنما هى ممكنة التطبيق بل ضرورية التطبيق فى جميع الأنشطة الإدارية فى كل المؤسسات .

ولا تزال الأنشطة الإدارية التى تحدث عنها فيول مدار معظم الأنشطة فى المؤسسات المعاصرة وكذلك فإن مبادئه الأربعة عشر ما تزال تؤثر فى أساليب إدارة أية مؤسسة حديثة حكومية كانت أو صناعية أو تعليمية وما زال مبدأ وحدة التوجيه ووحدة الأمر والإنضباطية من الأسس الهامة لانتظام العمل فى أية مؤسسة وكذلك مبادئ البيروقراطية ما زالت فى منتهى الأهمية لتيسير

العمل وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية فى إدارة المؤسسة كوحدة قائمة بذاتها أو فى تعاملها مع الآخرين .

أما أهم الانتقادات التى وجهت إلى هذه المرحلة فهى :

١) أنها بالغت فى التركيز على الجانب المادى سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور التى يتقاضونها أو بالنسبة لأصحاب العمل بالنسبة لتخفيض كلفة الإنتاج وأنه مع الاعتراف بأهمية العامل الاقتصادى فإن العمال أنفسهم يحفزهم ويشدهم للمؤسسة أو يثبطهم وينفرهم منها أمور أخرى كراحتهم واحترام آرائهم والجو العام المحيط بالعمل وعلاقتهم برؤسائهم وكبار الإداريين فى المؤسسات التـــى يعملـــون بها .

٢) أن التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج كان يشيع فى كثير من الأحيان جوا من القلق والترقب بين العمال والخوف من أن يؤدى ذلك إلى تقليص فرص العمل . وقد أدى ذلك إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل .

٣) إن القواعد الموضوعية التى تتمسك بها النظريتان الكلاسيكية والبيروقراطية يمكن أن تكون أكثر ملاءمة وأنسب للتطبيق على العمال فى بداية التصنيع حيث لم يكن معظم العمال يتمتعون بقسط من التعليم وكانوا يتقبلون أى شىء ويرون الانصياع والطاعة لأرباب العمل شيئا طبيعيا . أما بعد انتشار التعليم وإشاعة التنظيمات العمالية ، فقد أصبح العمال أكثر وعيا لحقوقهم . وبدأ يظهر تأثير الفوارق الفردية بينهم وأصبح لابد من مراعاة هذه الفوارق فى التعامل معهم .

٤) أن تعقيد العمل فى المؤسسات الصناعية الحديثة وغيرها من المؤسسات لا يناسبه أسلوب التشدد فى المبادئ الإدارية مما تنادى به مدارس هذه

المرحلة مثل مبدأ تقسيم العمل وتسلسل خطوط السلطة فإن كثيرا من المسئوليات الفنية والإدارية فى المؤسسة قد تستدعى ارتباط المسئول مع أكثر من مشرف أو مسئول رئيسى واحد ويستدعى هذا قدرا أكبر من المرونة فى تلقى الأوامر والتوجيهات والتعدد فى مصادرها وهذا ما توافق عليه مدارس هذه المرحلة .

٥) إن عددا من المبادئ الموضوعة فى هذه المرحلة قد بولغ فى التقيد بها حتى أصبحت شكلا بلا مضمون وأصبحت مرضا يهدد المؤسسات ويعوق العمل بها بدلا من أن يكون عنصر تسهيل للعمل وهو المقصود الأول منه أصلا وكمثل على ذلك الإجراءات والروتين الذى وضع أصلا لتنظيم العمل وتسهيله أصبح مع الزمن غاية فى حد ذاته فى كثير من المؤسسات ولم يعد من السهل التخلص منه .

لكل ما ذكر لم تعد المبادئ التى أنتجتها هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة فى المؤسسات راضية قانعة ولم تعد الرواتب هى الشىء الأهم الأوحد الذى يبقى للعاملين فى الشركات والمؤسسات التى يعملون فيها . ومثل هذه الروح تؤثر فى إنتاج العاملين وفى ربح المؤسسة . وكذلك أصبحت المؤسسات أكثر اهتماما بتحسين صورتها فى أعين الناس ، إذ أن ذلك يؤثر فى إقبالها على منتجاتها ومن ثم يؤثر فى ربح المؤسسة . ومن هذه المنظمات بدأ البحث عن البديل فكانت المرحلة التالية :

تأثير المرحلة التقليدية فى الإدارة التربوية :

أثرت الإدارة العملية والكلاسيكية ومبادئ البيروقراطية فى جميع المؤسسات الحكومية والصناعية والتربوية منها وسيطرت فكرة حساب الكلفة

على الإداريين ومنهم إداريون المؤسسات التعليمية من جميع المستويات كما تأثرت المدارس والمعاهد التعليمية بشكليات البيروقراطية وروتينها . وتردد الكثير من مصطلحات إدارة المصانع والشركات على ألسنة المسئولين وكتاب الإدارة التربوية . فالعملية التربوية وإدارتها « عمل » والمدرسة ومصنع ، والمناهج والكتب والوسائل وغيره ذلك مدخلات وأدوات ، والطلاب منتجات ولم تستطع المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس العامة أن تكون بمنأى عن سلبيات الإدارة التقليدية ففى بعض الدراسات التى أجريت حول ممارسات مديرى التربية برزت الأمور التالية :

١) أن أهم الواجبات التى يمارسها جميع مديرى التربية هى حضور اجتماعات مجلس التعليم ثم تحضير التقارير ثم الإشراف على المعلمين

٢) أن ٨٠ % من المديرين أفادوا أنهم يراجعون البريد يوميا .

٣) أن ٩٣ % منهم يفتشون دورات المياه .

٤) أن ٨٣ % منهم يفتشون على الآذنة والعمال .

٥) أن ٥٠ % منهم يتفقدون آلات النسخ .

وعموما فإنهم يشغلون معظم أوقاتهم بالأعمال الشكلية والروتينية أكثر ما يهتمون بتحسين العملية التربوية وقيادتها .

وعلى الرغم مما سبق فإن الاتجاه الكلاسيكى وجد صدى كبيرا فى الممارسات الإدارية للتعليم فى كثير من دول العالم . إذا اتسمت الإدارة التعليمية – التى تتبـع هـذا الاتجاه – بالمركزية المتطرفة وذلك من خلال اختصاص قمـة التنظيم الإدارى وتحديـد المنـاهج الدراسية وطرق تدريسها.

ومن جهة أخرى اختصت المستويات الأخرى للتنظيم الإدارى بعملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات التى أصدرتها قمة هذا التنظيم الأمر الذى أدى إلى اقتصار أدوار المعلمين فى المدرسة على الالتزام بما تم تحديده سلفا ، دون الحياد عنه ودون الاجتهاد والتجريب واستخلاص ما يتناسب ومؤسستهم التعليمية . لذلك لم يكن غريبا أن ينطوى الإصلاح الإدارى ـ وقتئذ ـ على التنظيم الرسمى والعلاقات التنظيمية الرسمية بين الأفراد الأمر الذى ترتب عليه إهمال الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية للعاملين ولم تتوفر بينهم العلاقات الإنسانية الجيدة وكان ذلك إيذانا بظهور اتجاه آخر يهتم بهذه الجوانب المختلفة .

ثانيا : الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية فى الإدارة :

سبق أن ذكرنا أن أصحاب الأعمال بدءوا يشعرون أن مبادئ الإدارة السائدة فى مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية التى تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جد فى الإنتاج لذلك فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها للبحث عن البديل الذى يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس وقد سبقت فترة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية وتطويرها للاستفادة ما أمكن من علم الاجتماع وعلم النفس فقد كانت فترة الكساد التى خيمت على العالم فى الثلاثينات ذات أثر فى تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية والعملية إذ أنهما يمثلان النموذج القادر على المحافظة على انخفاض الإنتاج ما أمكن .

وبدأت أحوال العمال المادية وظروف عملهم بالتحسن نوعا ما ، حتى بدأ أصحاب العمل يشعرون أن مبادئ الإدارة التى يمارسونها لا تخدم أهدافهم ولم

تعد الأجور وتحسينها ومنح العمال مزيدا من المكافآت الماديـــة كافية كلها لرفع مستوى إنتاجهم واستمرارهم فى العمل فى المؤسسة التى يعملون بها .

ويعتبر ألتون مايو Elton Mayo من أوائل الذين أثبتوا ذلك من خلال الأبحاث التى أجريت على عمال شركة كهرباء الغرب The Western Electtric Company .

وقد طرحت الأسئلة التالية كبداية لمرحلة جديدة من علاقة العمال بالعمل وأصحاب العمل :

١) هل أصبح العمال فعلا مرهقين ؟
٢) هل فترات الراحة فعلا مرغوبة ؟
٣) هل تقصير يوم العمل (تخفيض ساعات العمل) أمر مرغوب ؟
٤) ما تأثير تغيير أدوات وأجهزة العمل ؟
٥) ما موقف العمال من الأعمال الموكولة إليهم من الشركة ؟
٦) لماذا ينخفض الإنتاج فى فترة ما بعد الظهر ؟

وقد بدأت الدراسات للبحث عن إجابات لهذه التساؤلات وغيرها من الدراسات النفسية وليس فى الأحوال المادية للعمل والعمال .

وقد بدأت تتردد اصطلاحات جديدة مثل الروح المعنوية ، وديناميكية الجماعات والإشراف الديمقراطى والعلاقات الشخصية فى العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز .

ويمكن القول أن أهم منجزات هذه الفترة هى :

١) تركيز أهمية السلوك الإنسانى فى إدارة المؤسسات .

٢) تأكيد أهمية الجماعات فى المؤسسة وتأثير العلاقة الشخصية بين أفراد الجماعات على عمل المؤسسة والإنتاج فيها Informal Group ويعتبر نموذج روبرت بيلز Robert F.Bales مثلا لهذا الاتجاه فهو يرى أن الجماعات الصغيرة يجب أن يتحقق فيها أمران فى الوقت نفسه :

أ) الاستمرار فى أدائها لعملها الوظيفى فى المؤسسة .

ب) المحافظة على علاقة إنسانية إيجابية منتجة بين أفرادها .

٣) تأكيد مبدأ النسبية والفوارق الشخصية فى التعامل مع العاملين فى المؤسسة الواحدة وعلى الفوارق أيضا بين المؤسسات لمختلفة .

٤) العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير فى سلوك العاملين فى المؤسسة ومع الهدف الأساسى من هذه المدرسة هو البحث عن وسائل أكثر فعالية لزيادة الإنتاج غير الوسائل التى كانت سائدة فى ظل المدرسة التقليدية إلا أنها لم تستطع أن تحقق الأهداف المتوخاة على المدى البعيد وفقدت بريقها وجاذبيتها وانتقدها البعض بأنها كانت وسيلة للسيطرة نفسيا على العمال واستغلالهم من حيث لا يشعرون كما أنها من ناحية أخرى قد اتهمت بأنها أوقعت المؤسسات تحت رحمة العمال ولم تحقق الهدف المنشود من زيادة الإنتاج وأنها أهملت المؤسسات وهى الأصل ووجهت عنايتها إلى العاملين .

٥) إن الدراسات التى أنجزت فى مجالات السلوك القيادى وأنواع القيادة التنظيمى للمؤسسات التى بدأت فى ظل هذه المرحلة تعتبر وائدة ومفيدة فى فهم السلوك الإدارى .

وقد أدت الشكلية والرسمية والجمود التى اتصفت بها الاتجاهات الإدارية فى الاتجاه التقليدى إلى ردود فعل من قبل عدد من المهتمين بظواهر السلوك الإدارى ومن بينهم مارى باركر فوليت M.P.Follet الأمريكية التى كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية فى العملية الإدارية .

وقد آمنت فوليت بأن القضية الأساسية فى التنظيمات الإدارية تكمن فى تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات . غير أن تأثير أفكار فوليت لم تكن بقوة التأثير الذى أحدثته دراسات وتجارب التون مايو E.Aayo وزملائه حول السلوك الإدارى للعاملين فى واحد من أكبر المصانع فى مدينة شيكاغو (مصنع هوثورن Hawthorne) التابع لشركة وسترن إليكتريك Western Electric . وقد تركزت دراسة مايو وزملائه حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفى لدى العاملين وبينت أن زيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدها أو تحسين الشروط المادية للعمل (كالإضاءة والضوضاء ومساحة الحيز المكانى) .

وقد كشفت الدراسة أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية فى سر العملية الإدارية وكانت النتيجة التى خرج بها مايو من تجربته أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية . وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين . وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإدارى دون الإضرار – بالطبع – بجوانب السلوك الإدارى الرسمى للمؤسسة .

أدى هذا الطرح للسلوك الإدارة فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس وعلماء

الاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج ولم تعد الفاعلية الاقتصادية التى روج لها تيلور أو التقسيم الجامد الذى اقترحه فايول أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التى طرحها فيبر هى محور وأساس العملية الإدارية بل العلاقة الإنسانية والتفاعل الاجتماعى بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية بالطبع ـ وتعاونهم فى سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التى ينتمون إليها .

ويمكن تحديد الأفكار التى جاء بها كلا من « مارى باركر فوليت » و« جورج ألتون مايو » و« هنرى جانيت » باعتبارهم يمثلون رواد هذا الاتجاه فيما يلى :

مدرسة العلاقات الإنسانية

مارى باركر فوليت ١٨٦٨ ـ ١٩٣٣	جورج ألتون مايو ١٨٨٠ ـ ١٩٤٩	هنرى جانيت ١٨٦٦ ـ ١٩١٩
قانون التعارض والتكامل قانون الموقف الخلط بين القوة والسلطة المسئولية المجردة التخطيط كنوع من التنسيق مهنة الإدارة تحت التكوين	توفير المناخ الإدارى المناسب للعمال . الاهتمام بشخصية العامل . التركيز على رفع النواحى المعنوية للعاملين فى المؤسسة .	الاهتمام بإنشاء إدارات لشئون الأفراد . ربط الأجور بالعلاوات حيث تثبيت الأجور وتحرير العلاوات حسب طبيعة العمل والإنتاج .

ثالثا : الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمى فى الإدارة (المدرسة السلوكية) :

كان من الانتقادات للاتجاه التقليدى أنه وجه عنايته للمؤسسة الرسـمية ناظرا إليها كمركز للإنتاج وتحقيق الربح فالأهمية القصـوى لتطـور وسـائل الإنتاج وتخفيض كلفته ، كل ذلك بمعزل عن الإنسان الذى ينظر إليه كجزء من عملية الإنتاج ضمن قوالب جامدة لا تراعى الفروق بين الأفـراد . ولا تلتفـت كثيرا إلى الاختلاف فى الظروف بين المؤسسات .

أى أن نهج الإدارة الرسمية العلمية قد أهمل عنصر العلاقات الاجتماعية بينما نهج العلاقات الإنسانية قد أهمل بدوره عنصر التنظيم والبنـاء الرسـمى للإدارة بتركيزه المبالغ فيه على علاقات العمل الخصوصية وغير الرسمية حيث اتجهت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الطرف المقابـل تمامـا ونظـرت إلـى المؤسسة من زاوية العنصر البشرى فى الدرجة الأولى . متناولة العاملين فـى المؤسسة كأفراد مع التركيز على النواحى النفسية والاجتماعية للفرد موجهـة فى الوقت نفسه اهتماما كبيرا للتجمعات غير الرسمية فى المؤسسة . وكان هذا الميل على حساب المؤسسة الرسمية وأهدافها .

وأهم ما فى الأمر ، من وجهة الإدارات العليا فى المؤسسات ، إن هذا الاتجاه لم يستطع أن يحقق ما كان مأمولا منه ، وهو زيادة الإنتاج ، كما أن المبالغة فيه تؤدى إلى تغليب أهداف الأفراد على أهداف المؤسسة ، مما يخل بأسباب وجودها واستمرارها .

ولقد جمع هذا الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإدارى التنظيمى جميع الاتجاهات السابقة وأضاف إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق التى كشفت عنها الدراسات فى مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسات الإنسان والعلوم السياسية والاقتصادية .

ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية ، حيث يقرران مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيما يجب فيها يجب أن تكون متطابقة . وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هى أمور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمى والتفسير الموضوعى ولذلك يمكن إيجادها وإثارتها بالخفر والتعزيز أى بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى .

وتقترح هذه النظرية استخدام كافة أنواع الحوافز من مادية ومعنوية لحفز العاملين بإرادتهم الحرة نحو التعاون والتواصل آخذه فى الاعتبار إيجاد نوع من التوازن فى ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإدارى والجوانب الإنسانية .

وقد اشتهر عدد من الإداريين المهتمين بالفكر الإدارى وكان لهم أثر فعال فى تطوير نظريات هذا الاتجاه وأبرزهم :

(١) تشستر برنارد Chester Bermard فى كتابه ١٩٠٨ The Function of the Executive ركز على الإدارى أن يعمل على :

- الاهتمام بشكل أساسى جوهرى بالجانب الرسمى بالمؤسسة وبنيتها وإدارتها بفاعلية من هذا الجانب .
- إقامة التوازن بين مطالب وطموحات العاملين فى المؤسسة وبن أهداف المؤسسة التى يجب العمل على تحقيقها .

(٢) فيلكس بوثلس ترجر ووليم ديسكون ١٩٣٩ Felix Gothlisberger and William Dickon فى كتابهما الإدارة والعامل Manarement, and the Worker وقد أكدا فى دراستهما التى اعتمدت على دراسة ألتون مايو السابقة على أمر مم أصبح ذا أثر فى فهم المؤسسات وسلوك العاملين وهو إن المؤسسة غير الرسمية بما تملك ن قوة تؤثر كما كان يعتقد فى العاملين المرؤوسين تفى المؤسسة بل القادة والموجهين وهم لا يشعرون بهذا التأثير فيهم ويظنون أنهم يسيطرون على كل شىء فى حين أنهم هم واقعون تحت تأثير الجانب الرسمى فى المؤسسة .

وقد كان لآرائهما فى احتياجات الأفراد والجماعات والجماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية فى المؤسسة تأثير فى كثير من جاء بعدهما من علماء الاجتماع والإدارة .

(٣) قام هربرت سايمون (H.Simon) بتطور فكرة بارنارد عن التوازن التنظيمى فى الإدارة وبنى عليها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الإدارية التى نظر بموجبها إلى الإدارة كنظام تبادلى يتم من خلال عملياتها المختلفة تبادل والإنتاج من جهة والمكافآت من جهة أخرى . وبهذا الشكل استطاع سايمون توليف حقائق علم النفس وعلم الاجتماع حول دوافع الأفراد للعمل وتلبية حاجتهم المختلفة لقاء تقديمهم لعمل إنتاجى مربح اقتصاديا وذى أهمية اجتماعية .

تأثير الاتجاه السلوكى فى الإدارة :

نظر المدخل (السلوك المتكامل) إلى الإدارة علـــى أنهـــا فـــن التعامـــل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهـــداف الموضـــوعة . لـــذلك اهـــتم بـــالنواحى

المادية والنـــواحى الإنســـانية فـــى العمـــل ، واعتبرهـــا محـــددات للكفـــاءة الإنتاجية من خلال تأثيرها على الأداء . وكان ذلك ســـببا فـــى إثـــراء الفكـــر الإدارى بمفاهيم عامة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف .

والجدير بالذكر أن الاتجاه الســـلوكى أثـــر بشـــكل كبيـــر علـــى الإدارة التعليمية من خـــلال تعميـــق الممارســـة الديمقراطيـــة ســـواء عـــن طريـــق ديمقراطية الإدارة أو المشاركة فـــى اتخـــاذ القـــرارات . ولـــذا عنـــت الإدارة التعليمية خدمة أو نشاطا يســـهم فـــى تحقيـــق أهـــداف التعلـــيم كمـــا غـــدت النظرة إلى المعلم على أنه إنســـان متفـــرد ، الأمـــر الـــذى اســـتوجب علـــى المشرفين التربويين أن تعاملوا مع المعلمـــين وفقـــا لحاجـــاتهم وأن يـــدعموا العلاقات الإنسانية الحسنة وبين بعضهم الـــبعض مـــن أجـــل إثـــارة دافعيـــتهم نحو العمل .

ومن هنا نستخلص أهم مزايا الاتجاه السلوكى :

- ينكر معاملة البشر على الأساس المادى البحت .
- يعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والأحاسيس والمشاعر التى تنمو داخل الجماعـــــــة .
- يعترف بأثر القيم والأنماط الحضارية على سلوك أفراد الجماعة .

رابعا : الاتجاه التوفيقى الاحتمالى :

يرعى بعض دارسى الإدارة أنـــه منـــذ أواســـط الســـبعينات لـــم تعـــد إدارة المؤسسات تعتمد على قوالب ثابتة مهمـــا كانـــت ، وإنمـــا أصـــبح كـــل شىء عرضة للتغيير فى بنية المؤسســـات والعوامـــل المـــؤثرة فيهـــا ســـريعا ولا ســـيما بعـــد أن دخلـــت المؤسســـات المدنيـــة مرحلـــة اســـتخدام الآلات

الإلكترونية (الكمبيوتر) فى معظم عملياتها ونشاطاتها ، سواء ما تعلق منها بالمؤسسة والعاملين فيها أو بأعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها بما حولها ، وقد اصطلح على تسميته اتجاه جديد فى الإدارة يقوم على هذه المعطيات ويراعى الاحتمالات المتغيرة المتعددة للعمل المؤسسى ، وقد سمى بعضهم هذا الاتجاه بالتوفيقى أو الاحتمالى Contingency Approach ويدعو إدارة المؤسسة لمراعاة ما يلى :

١) طبيعة أهداف المؤسسة والوظيفة التى تؤديها فعلا .

٢) السمات المميزة للعاملين فيها .

٣) التكنولوجيا التى تستخدمها المؤسسة .

٤) مدى ثبات المحيط التى تمارس به المؤسسة نشاطاتها .

وحيث أن العناصر متغيرة فى المؤسسة وغير ثابتة على حال ، فإن أفضل أسلوب للإدارة أن توظف المؤسسة وتستخدم الأسلوب القيادى أو المناخ التنظيمى أو النشاط الإدارى الذى يناسب تلك المتغيرات ويتوافق معها .

خامسا : كثرة النظريات الإدارية الحديثة :

قد يكون من الصعب جدا أن يستطيع متتبع أو دارس أن يحصى جميع الاتجاهات التى ظهرت فى الإدارة الحديثة فى المجتمعات الغربية، وقد دعا ذلك أحد كتاب الإدارة إلى تسمية هذا المزيج من النظريات بغابة النظرية الإدارية Tungle The Management Theory وهو عنوان مقالة كتبها هارولد كونتز سنة ١٩٨٠ وذلك أنه « أى كونتز » كان قد أحصى ١٩٦١ ست نظريات فى الإدارة فى حين وجد أنها بلغت عام١٩٨٠ إحدى عشرة نظرية وقد لا تجتمع عناصر النظرية كاملة فى كل منها وإنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما.

ويجدر بنا الحديث عن بعض الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة التى بدأت فى التبلور منذ هذا القرن ونذكر منها :

الاتجاه الكمى فى الإدارة :

ترتد جذور هذا الاتجاه إلى مدخل الإدارة العملية ، ذلك المدخل الذى فتح المجال أمام القياس الكمى لعديد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنسانى والتى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية . غير أن نشأة الاتجاه الكمى وبلورته لم تتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمى فى المجال العسكرى وبمجرد انتهاء هذه الحرب وجدت أساليب التحليل الكمى مجالا خصبا للتطبيق فى النواحى الاقتصادية والاجتماعية ثم مؤخرا فى المجالات التربوية .

ويتبنى أنصار الاتجاه الكمى الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعى ، وطرح التقديرات الذاتية جانبا . كما يؤكدون على الطرق القياسية لتزويد المدير بالقرارات المثلى . لذلك ينظر هذا الاتجاه إلى المدير على أنه متخذ قرارات من خلال استخدام التحليل العلمى والأساليب الرياضية بغرض الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة فى تحقيق الأهداف.

ولهذا تعددت أساليب الاتجاه الكمى فى الإدارة ولعل من أشهرها ما يعرف ببحوث العمليات Oeration Research وهى أساليب علمية ورياضية تستخدم فى تحليل المشكلات الإدارية وحلها . كما تساعد متخذى القرارات على اتخاذ قراراتهم الرشيدة بهدف زيادة فعالية المؤسسة الإدارية وتطوير كفاءتها وذلك من خلال تحديد المشكلة موضوع الدراسة .

وبناء نموذج رياضى يمثل المشكلة والحصول على حل لهذا النموذج الرياضى ، ثم اختبار هذا النموذج والحل المستنتج منه ثم وضع الحل موضع التنفيذ والتأكيد من نجاحه .

ونتيجة لتنوع المشكلات الإدارية ظهرت عدة أساليب متنوعة لبحوث العمليات من أجل مواجهة المشكلات الإدارية المتعددة من أبرز هذه الأساليب أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming ونظرية الألعاب Games Theory النظرة الإحصائية للقرارات Statistical, Decision Theory وغيرها من النظريات .

اتجاه النظم فى الإدارة :

يؤكد رواد الفكر الإدارى المعاصر أن اتجاه النظم يحقق التكامل بين الاتجاهات السابقة عنه للفكر الإدارى . حيث كان لكل اتجاه من هذه ظروف الاقتصادية والاجتماعية التى أثرت على محتوى كل اتجاه ونظرته للإدارة والتركيز على المفاهيم الإدارية دون سواها لذا وجد اتجاه النظم ترحيبا من علم الإدارة على اعتبار أنه يهدف إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته وميادين البحث الأخرى ومن جهة أخرى . فإن اتجاه النظم ينظر إلى كيان الإدارة كوحدة واحدة مما أهله ليكون فكرا متكاملا يعالج التشتت والقصور فى الفكر الإدارى السابق على ظهوره وأضاف إليه الكثير .

ومن المتفق عليه بين المفكرين فى هذا المجال أن اتجاه النظم انبثق من النظرية العامة للنظم General System Theory تلك النظرية التى اهتمت بإيجاد إطار تحليلى صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من

خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقاتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بغية التوصل إلى القوانين التى تحكمها .

ويقدم « كوريجان » و « كوفمان » Crrigan & Kaufrman تعريفا مبسطا لأسلوب النظم مؤداه : أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة تمكننا من التقدم نحو الأهداف الموضوعة وذلك بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التى يتألف منها النظام كله ، وتتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التى تقوم بها فى النظام الكلى الذى يحقق الأهداف التى تحددت للمهمة .

ومن ثم فإن تحليل النظم يتبع « نمطا » أو نموذجا فى معالجة النظام الذى يحلله . ومن شأن هذا النمط أو النموذج أن يجذب الباحث الأحكام الشخصية والأهواء الذاتية . وتحليل النظم يهتدى بالنظرة الكلية إلى النظام فيرى ما فيه من عوامل وعلاقات متشابكة يحسب حسابها جميعا ، بل يحسب حساب العوامل التى تؤثر على النظام من الخارج ويضعها فى الاعتبار إيجابا وسلبا عند تقدير العائد من النظام . ثم هو يتناول النظام من منظور مدخلاته ومخرجاته وما بينهما من علاقة . ويحرص بقدر الإمكان على أن يكمم هذه المدخلات والمخرجات تيسيرا للدراسة والمعالجة ، وهو بمعالجته للمدخلات والمخرجات يكشف عن أكثر من بديل حتى يحسن الاختيار عند اتخاذ القرارات وفى هذا كله يقيم وزنا كبيرا للاعتبار الاقتصادى وصولا إلى أقل كلفة أو أحسن مردود .

تنظيم السلوك الإدارى :

بعد وضع أهداف المدرسة التى نريد الوصول إليها فى المستقبل ، والتخطيط لكيفية الوصول إلى تلك الأهداف ، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز

اللازم لإنجاز الأعمال اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف .

ويعتبر التنظيم هو العملية التى تحدد النهج الإدارى المتبع لأداء الأعمال فى إطار تنظيمى تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها ومن ثم ينبغى أن نحدد دور التنظيم الإدارى فى الوسيلة التى يستطيع الأفراد العمل بمقتضاها لتحقيق تلك الأهداف .

ومن هنا يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها أن يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة التى يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ثم تضع المواصفات والخصائص التى يجب توافرها فى الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال ، وتحدد العلاقة بينهم والأدوات التى يستخدمونها .

وقد ركز رواد الفكر الإدارى على تصميم الهيكل التنظيمى أى على الشكل الرسمى للعلاقات والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية ، بينما ركز رواد الفكر الإدارى الحديث على العنصر الإنسانى والتفاعلات المختلفة التى يحدثها داخل الهيكل التنظيمى .

ويعد التنظيم الإدارى واحدا من أهم وظائف الإدارة التى تعتبر من المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها .

أولا مفهوم تنظيم السلوك الإدارى :

لقد اهتم علماء الإدارة بالتنظيم الإدارى ، وقد أثرى منهج التنظيم الإدارى بالدراسات المتنوعة . وسوف نعرض فيما يلى لبعض هذه المفاهيم :

- يعرف التنظيم الإدارى بأنه توزيع الواجبات أو الوظائف فى علاقات محددة وبطريقة منسقة بين الوحدات التى تضمها المنظمة .

- ويعرف التنظيم بأنه الأنماط السلوكية الأساسية لتحقيق درجة الرشد الإنسانى .
- ويعرف آخرون التنظيم الإدارى على أنه وضع نظام للعلاقات ، منسقة إداريا لتحقيق هدف مشترك ، وبذلك فهو عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض ، وأى خلل فى أى منها يحدث خللا فى النتيجة الكلية .

وفى ضوء ما سبق نستخلص أن التنظيم الإدارى هو سلوك العمليات التى من شأنها أن تؤدى على توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد الذين يسعون إلى هدف مشترك .

ومن هنا ، إن معظم التعاريف تتفق على أن التنظيم بصفة عامة هو الإطار الذى يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها فى سبيل تحقيق أهداف محددة ، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسئولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانات والموارد التى يستخدمها هؤلاء الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية .

ثانيا : **عناصر تنظيم السلوك الإدارى** :

تتعدد عناصر التنظيم الإدارى فى المؤسسات المختلفة بتعدد عناصر العمليات ذاتها ، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوى بجميع الوظائف الإدارية الأخرى ، ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الإدارى الجيد فى تلك المؤسسات يمكن تحديدها فيما يلى :

أ- شمولية الأهداف :

يجـــب أن يكـــون لكـــل تنظـــيم إدارى هـــدف يســـعى إلـــى تحقيقـــه ، والتنظيم الإدارى السليم هو الذى يكون الهدف فيـــه محـــددا واضـــحا لجميـــع العاملين . بمعنى وجود هـــدف محـــدد لكـــل مؤسســـة أو منظمـــة أو إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة فى تقييم الهدف النهائى .

ب- وضوح الهيكل التنظيمى :

يمثل الهيكل التنظيمى للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمى لتنظـــيم المؤسسة ويقوم الإداريون والقيادات المسئولية باقتراح هذا الشكل الرســـمى بمستوياته المختلفة ، وهو فى أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مـــدير المؤسسة أو الإدارة العليا ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسســـة فـــى جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذى يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها. ويتضمن الشكل الرسمى للهيكل التنظيمى تصورا لعدد من المواقع الوظيفيـــة التى ينبغى توافرها بالمؤسسة لكى تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقق أهدافها، مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال ، تحقـــق سهولة ويسر تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسئوليات الإدارية .

ويعتبر الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف ، حيث يـــتم تجميـــع بعض الأنشطة فى وحدات أكبر ، هكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمـــة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة .

ج- تقسم العمل :

إن تقسيم العمل مبنى على أن كل وظيفة يجب أن تحوى عمـــلا واحـــدا للاستفادة من مزايا التخصص الدقيقة ، وتقسيم العمل يعنـــى الاعتمـــاد علـــى

التخصص ، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقا لقدراته ، وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف علـى أجـزاء العمـل المختلفة والتنسيق فيما بينها .

د- تحليل العمـل :

يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما الذى يجـب علـى كـل مـن العاملين أن يفعله أو يؤديه فى الوظيفة التى تم اختباره لأداء مهامها ، بحيـث يغطى هذا الوصف جميع عمليات الأداء ، وكم ونوع التجهيزات والأدوات التـى يمكن استخدامها ، وشروط العمل والمخاطرة التى يمكن التعرض لها من خـلال الأداء فى هذا العمل .

ويقصد بها توصيف الوظيفة ، هو بيان تحليلى دقيـق للواجبـات التـى تتضمنها تلك الوظيفة وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها أى هو تحديد دقيـق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة .

هـ- التنسـيق :

يعنى الترتيب الهادف لجهود جماعة مـن النـاس مـن أجـل تحقيـق هدف مشترك ولقد اختلـف علمـاء الإدارة فـى موقـع التنسـيق فـالبعض منهم اعتبره جزءا من الوظائف الإدارية والـبعض الآخـر اعتبـره جـزءا لا ينفصل عن التنظيم ، ولكـن التنسـيق باعتبـاره مـن العناصـر الأساسـية لتكامـل العمـل وتلافـى التنـاقض والتضـارب والازدواج فـى الأداء الـذى يؤدى إلى فشل المؤسسة .

والتنسيق يعنى تحقيق الربط والتكامل بين أجـزاء التنظـيم ، ويتحقـق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم

، وعند تقييم التنسيق فإن الأمر يتطلب استخدام السلطة القيادية من جانب الرؤساء فى قمة التنظيم .

ومن هنا يمكن القول بأن عناصر التنظيم الإدارى تضم ما يلى :

١) الأعمال التى تمارسها المدرسة لتحقيق أهدافها .
٢) الأفراد أو العاملين فى المدرسة على مختلف مستوياتهم العملية أو الفنية الذين سيتولون القيام بهذه الأعمال .
٣) الأدوات التى يستخدمها الأفراد فى أدائهم لأنشطتهم المختلفة .
٤) النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة .
٥) الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية بخطوط الاتصال .
٦) تحديد السلطات والمسئوليات لكل مركز وظيفى .

ثالثا : **مبادئ تنظيم السلوك الإدارى** :

يعتبر التنظيم الإدارى من أهم الوظائف الإدارية فى الوقت الراهن ، إذ لا تستطيع الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التى ترسمها السلطة المختلفة ، لأن التنظيم الإدارى الجيد يساعد على تحقيق الأهداف العامة للإدارة التعليمية والحصول على أحسن كفاية فى الأداء وضمان سير العمليات الإدارية والتعليمية فى سهولة ويسر .

وهناك عدد من المبادئ الرئيسية التى تحكم عملية التنظيم ويمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال

الإدارية الأخرى ، ويمكن حصر أهم المبادئ الإدارية التى ناقشها علماء الإدارة فيما يلى :

أ- نطاق الإشراف الممكن :

ويقصد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة أو هو يقدر بعدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم بحيث يتمكن من التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين ويتابع موقف كل منهم ويشرف على نتائج التنفيذ .

ويتوقف تحديد نظام الإشراف على عدد من العوامل ، أهمها :

- طبيعة النشاط الذى يمارسه المرؤوسون .
- مدى إمكانيات الرئيس وقدرته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرءوسيه بما يسمح له بالإشراف الواضح على أكبر عدد من المرؤوسين والقدرة على أداء عملهم وكذلك بما لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع كثيرا إلى الرئيس .
- مدى كفاءة المرؤوسين فى عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع كثيرا على الرئيس .
- مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس فى أعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل .

وقد توصل بعض الرياضيين إلى وضع معادلة لتحديد عدد حركات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين كما يلى :

ن – ١
ع = ن (٢ + (ن – ١))
ن

حيث أن: ع = عدد حركات الاتصال أو عدد العلاقات بين المرؤوسين والرئيس
ن

، ن = عدد المرؤوسين .

فإن كان هناك أربعة مرؤوسين لرئيس واحد فإن :

٤ – ١
ع = ٤ (٢ + (٤–١))
٤

= ٤ (٨+٣) = ٤,١١ = ٤٤

وإذا زاد عدد المرؤوسين واحدا فإن :

ع = ١٠٠
ن

وهذا معناه أنه عندما يزداد مرؤوس لمدير فإنه يمثل إضافة وزيادة فى نطـــاق الإشراف والتوجيه والمتابعة تصل إلى ١٢٧ %

وبذلك يتضح أنه كلما كان هذا العدد صغيرا كان من الممكن تحقيق قدرا أكبر من الرقابة والإشراف .

بـ تفوض السلطة :

يقصد بتفويض السلطة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممـــن يتحملـــون أعباء ومسئوليات كبيرة ينقل جانب من أعبائه ومسئولياته إلـــى بعض معاونيه . وبمعنى أن ينقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى أحد المرؤوسين .

ولا يعنى تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها ، وإنما يعنى منح الآخرين الحق فى العمل داخل نطاق محدد ، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض فى أى وقت من مرعوسيه وإعادة تفويضه للآخرين ، إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسئوليات التى كلفوا بها ، كما يحدد المدير طبيعة السلطة التى يفوضها إلى مرعوسيه ومقدارها ، ومقدار هذه السلطة ليس ثابت ، فهو يتغير من وقت إلى آخر حسب التغير فى حجم المسئوليات التى يحملها لهؤلاء المرؤوسين .

ويشترط فى حالة تفويض السلطة أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسئوليات التى انتقلت إلى المستوى التنظيمى الأقل.

جـ المسئولية الفعلية :

وهى تعنى أن تفويض السلطة لا يعفى المدير من مسئولياته عن أعمال مرعوسيه بل يظل مسئولا عن نتائج أعمال وتصرفات معينة ، ولا يعنى تفويض السلطة إلى المرؤوسين أن الرئيس قد فوض معها مسئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه ، فالمسئولية لا تفوض .

على أن تفويض السلطة لا يعنى إعفاء المدير من مسئوليته ، تجاه أعمال من يفوضهم فالمسئولية لا تفوض ، ويبقى المدير مسئولا أمام من يصدره من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه وفاعليتها حتى وإن كان قد فوض بعضا من سلطاته إلى مرعوسيه لإنجاز هذه الأعمال .

د- وحدة الأمر :

وهو يتمثل فى أن يكون للعامل رئيس مباشر واحد فقط ، ويعنى ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط ، لأنه لو تلقى أحد العاملين أوامر متناقصة من عدد من المشرفين فى ذات الوقت فإنه يكون فى موقف يتسم بالحيرة وعدم الوضوح ، وسرعان ما يزداد الأمر اضطرابا ومن ثم تنخفض كفاءته ، وقد تتأثر معنوياته ويؤدى هذا فى النهاية إلى انخفاض إنتاجيته .

هـ- التدرج فى السلطة :

ويعنى نقل وتحويل السلطة من أعلى إلى أسفل وسريانها رسميا فى جميع أجزاء المنظمة فى تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال ، وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة ويؤدى هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئول عنها ، وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات .

و- تساوى السلطة والمسئولية :

السلطة هى الحق الشرعى فى إصدار الأوامر والقوة فى إجبار الآخرين على تنفيذها ، أما المسئولية فهى التزام الشخص بالقيام بالأعمال المسندة إليه، ومن هنا فالالتزام هو جوهر المسئولية التى بمقتضاها يحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها .

ولا تعنى السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، كما أنها لا تعنى أن للمدير الحق فى إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدودا وقيودا للسلطة الإدارية .

بمعنى أن السلطة هى حق إصدار أمر للآخرين لفعل شىء معين أو لعدم فعل شىء معين والسلطة والمسئولية عاملان متقابلان يؤدى التوازن بينهما إلى

حسن القيام بأعباء الوظيفة ، لذا يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كل العمليات التى تدخل فى نطاق سلطته يجب إعطاؤه السلطة بقدر الواجبات المسندة إليه أى ينبغى تحقيق مبدأ ضرورة تعادل السلطة والمسئولية .

ز- مرونة التنظيم :

يقوم هذا المبدأ على أساس السماح بإحداث بعض التغيرات فى التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية فى الخريطة التنظيمية ، بمعنى أن يتركوا قدرا من المرونة فى التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة مما يؤدى على تعديل فى المسئوليات والسلطات وفى العلاقات بين وحدات العمل .

رابعا : أنواع تنظيم السلوك الإدارى :

ينقسم تنظيم السلوك الإدارى فى أى مؤسسة على نوعين رئيسين هما :

أ- التنظيم الرسمى :

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية ، وتحديد السلطة والمسئولية وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، أو هو الصورة الرسمية لما ينبغى أن يقوم عليه الجهاز الإدارى للمؤسسة فى ضوء التشكيل المنطقى والطريقة المثلى التى تسير بها الأمور ويترجم ذلك فى شكل خريطة تنظيمية ، وتبين الخريطة الوحدات التنظيمية فى شكل إدارات وأقسام ، كما تبين خطوات الاتصال داخل المؤسسة .

ب- التنظيم غير الرسمى :

يقصد بالتنظيم غير الرسمى فى المنظمة بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التى تنشأ بين العاملين بعضهم وبعض فى مجال

العمل ، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التى يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التى تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة .

وتتضح صورة العلاقات غير الرسمية وأثرها على التنظيم الرسمى بأنه إلى جانب إطار التنظيم الرسمى الذى يحدد مراكز السلطة الرسمية ويحدث درجات التسلسل الوظيفى ، فإنه توجد علاقات أخرى اجتماعية تتمثل فى علاقات غير رسمية يشملها تنظيم غير رسمى ويلعب دورها فى إحداث عمليات التفاعل الواقعى بين أفراد المؤسسة ويؤثر على الصورة التقليدى للتنظيم الرسمى .

يلعب تنظيم السلوك الإدارى دورا فى تنسيق جهود الجماعة وتقليل الجهد المبذول من كل فرد وتنظيم العائد الذى يحصل عليه كل منهم ، ولا يوجد فى الواقع تنظيم مثالى يمكن اتباعه فى جميع الأحوال وإنما يجب تصميم التنظيم الذى يلائم المنظومة التى يوضع من أجلها ويتفق مع ظروفها وبيئتها الخاصة بها ، لذلك يجب مراعاة العوامل الآتية التى تؤثر فى تنظيم السلوك الإدارى :

- طبيعة نشاط المنظومة ، ومدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط .
- التطور الذى يطرأ على نشاط المنظومة واتجاه أعمالها ودخولها إلى ميادين جديدة أو اتساع نطاقها .
- نوع المنتج وحجمه ومدى تنوعه .
- درجة التخصص التى تسير عليها منظومة المؤسسة الإدارية .
- النمط التنظيمى الذى تتبعه المنظومة ، والعلاقات التنظيمية التى تحددها الإدارة للوحدات التنفيذية والاستشارية .
- التكنولوجيا المستخدمة فى المنظومة ، ودرجة تقدمها وتعقدها ، وذلك من حيث

الآلات والمعدات وكذلك الطرق والأساليب المتبعة فى العمل .

- خبرة الإدارة العليا فى تنظيم الجهاز الذى تديره ، ووجهة نظرها نحو الهيكل التنظيمى وعلاقاته والخدمات الاستشارية المتاحة لها فى تنظيم جهازه وتطويره

وهناك بعض العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع تنظيم السلوك الإدارى فى أى مؤسسة وهى تتمثل فيما يلى :

- الاستفادة بقدر الإمكان من المزايا التى تعود من تحقيق التخصص .
- تيسير مهمة الرقابة والتوجيه فى المؤسسات .
- تيسير سبل التنسيق بين المؤسسات بعضها وبعض من ناحية ، وبين جميعها وبين باقى وحدات الجهاز الإدارى من الناحية الأخرى .
- التعرف على احتياجات المناطق المختلفة وتحقيق التوزيع العادل للنمو الاقتصادى
- خفض التكاليف الإدارية دون المساس بكفاءة التنظيم .

ومن خلال ما سبق فإن تنظيم السلوك الإدارى يحقق مجموعة من المزايا ، أهمها :

- إقامة العمل على أساس موضوعى من الواجبات والمسئوليات والصلاحيات يضمن سير العمل نحو الهدف المحدد .
- إقامة العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة ، مما يقلل التصرفات العشوائية أو غير المتوقعة ، ويقلل الاحتكاك والتنازع وتضارب الاختصاصات .
- ويؤدى تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات لتوجيه جهودهم فى اتجاه واحد .
- سهولة ممارسة مجموعة كبيرة من الأنشطة باستخدام الأسس التنظيمية المتاحة مثل توزيع الأدوار وتفويض السلطة .
- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة (قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية .
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الهدف الكلى .

مراجع الفصل الثانى

- أحمد إبراهيم أحمد : تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفنى ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ .
- أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- أحمد شحاته محمد حسين : استراتيجية إدارة الوقت لدى مديرى المدارس الثانوية ، واقعها ومعوقاتها ، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا ، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس ، ع ٤ ، مج ٩، كلية التربية ، جامعة المنيا ، إبريل ١٩٩٦ .
- أحمد ماهـــر : إدارة الموارد البشرية ، ط ٣ ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .
- أحمد نور : المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، ١٩٨٩ .
- إبراهيم أحمد مخلوف : التحليل الكمى فى الإدارة ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض السعودية ، ١٩٩٥ .
- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء " مدخل جديد ... لعامل جديد " دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- توفيق محمد ماضى : إدارة الجودة " مدخل النظام المتكامل " دار المعارف ، القاهرة ١٩٩٥ .

- ثروت عبد الباقى : العائد الاقتصادى من التعليم ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، ع٧ ، سبتمبر ١٩٨٨ .
- جلال بكير ، محمود عساف: الأصول العلمية للإدارة ، الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية ، القاهرة (د.ت) .
- جمال أبو الوفا : إدارة وتنظيم المؤسسات التربوية ، الجامعة كنموذج ، مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر ، بينها ، ١٩٩١ .
- جمهورية مصر العربية:وزارة التربية والتعليم،الإدارة العامة للموازنة ، ١٩٩٤ .
- حسن حسن البيلاوى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى بمصر ، مؤتمر التعليم العالى وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، مركز إعداد القادة ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ٢٠/٢١ مايو ١٩٩٦ .
- حسين حمادى : إدارة النظم الطريق الحادى والعشرين ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- سيد الهوارى : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- سونيا محمد البكرى : استخدام الأساليب الكمية فى الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
- ضياء الدين زاهر : التخطيط الشبكى للبرنامج والمشروعات التعليمية ، دار سعاد الصباح ومركز ابن خلدون ، الكويت ، ١٩٩٢ .
- عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

- عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمـال ، دار النهضـة العربيـة ، بيروت ، ١٩٨٨ .
- على السلمى : إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القـاهرة ، ط ٣ ، ١٩٨٥ .
- على السلمى : الإدارة العامة ، ط ٢ ، مكتبة غريب ، القاهرة .
- على السلمى : ل نهرت : سياسـات واسـتراتيجيات الإدارة فـى الدولـة النامية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، (د.ت) .
- على الباز : أصـول علـم الإدارة العامـة ، دار الجامعـات المصـرية ، الإسكندرية (د.ت) .
- على شريف وآخرون : التنظـيم والإدارة ، الـدار الجامعيـة ، بيـروت ، ١٩٨٩ .
- على صالح جوهر : كلفة تعليم الطالب بالمؤسسات التعليمية ، مجلة كليـة التربية بالمنصورة ، ع١١ ، سبتمبر ١٩٨٩ .
- على محمد عبد الوهاب : العنصر الإنسـانى فـى إدارة الإنتـاج ، عـين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- على محمد عبد الوهاب : مقدمـة فـى الإدارة ، معهـد الإدارة العامـة ، الرياض ، ١٩٨١ .
- فيليب كوميز : أزمة العالم فى التعليم من منظـور الثمانينيـات ، ترجمـة محمد خيرى حربى وأخرين ، مراجعة وتقديم عبـد العزيـز القوصى ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٨٧ .
- محمد عبد الله عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم ، مطابع الطـوبجى التجارية ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

- محمد محروس إسماعيل : اقتصاديات التعليم ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .
- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٢ .
- محمد يسرى قنصوة ، أحمد رشيد : التنظيم الإدارى وتحليل النظم ط ٣ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- د . / يحيى محمد الحسن : " معالجة المشكلات الإدارية ": مدخل عام " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٩ ، مارس ١٩٨٦ .
- Adedeji B. Bairu: Industry's Guide to ISO 9000, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995.
- David R. Jeffries & Others: Training for Total Quality Management, Kogan Page, London, 1992.
- David C. Mc Clelland, The Achieving Society, (Princeton, N. J.: Van Nostr and Reinhold Co., 1961.
- Ernest Dale: Reading in Management, Mc Graw – Hill Book. Co., New York. 1965.
- His. Gitlow: Planning for Quality Productivity and Competitive Position, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1990.
- Neil R. Sweeny: The Art of Managing Managers, Addison Wesley Publishing Company, California, 1981.
- P. A. Duignan & R. J. S. Mac Pherson: Educative Leadership – A Practical Theory for New Administrators and Managers, A Member of the Taylor & Francis Group, Washington D. C., 1992.
- Richard A. Rossmiller: The Secondary School Principal and Teachers' Quality of Work Life, Educational Management & Administration, Vol. 20, No. 3, July 1992.
- Robert B. Denhardt: Public Administration "An Action Orientation", Brooks – Cole Publishing Company, Pacific Grove, California, U. S. A. 1991.

الفصـــل الثـالـــث

تحليل التعامل الإنساني

في ضوء مفاهيم الإدارة والاتصال

مقدمـــــة :

تمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجى والاقتصادى فى أى مجتمع كما تلعب الإدارة الحديثة دوراً حيويـــاً فـــى توجيـــه مؤسســـات الخدمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها . ولقد تعاظمـــت الأهميـــة التـــى توليها المجتمعات المعاصرة للإدارة حيث تبينت التأثير البالغ الذى تحدثه فـــى دفع وتكريس معدلات النمو الاقتصادى والاجتماعى حال تقدمها وارتفاع كفاءتها ، كما اتضحت آثارها السلبية على حركة المجتمع الإنتاجية والخدمية فى حالات فشلها وتدنى مستوى كفاءتها وفعاليتها .

وانطلاقاً من الاهتمام المتصاعد بالدور الرائد للإدارة الحديثة فى قيادة أنشطة وجهود التنمية القومية على مختلف الأصعدة فى المجتمع المعاصر ، فقد توجهت الجهود نحو تأكيد الذاتية المتميزة للإدارة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع ، وتوفير المقومات العلمية والعملية التى تسمح لها بمباشرة تأثيراتها الإيجابية وحمايتها من التدخلات والمؤثرات السلبية .

ومن ثم نلحظ فى المرحلة الحالية من تطور الإدارة بعض الاتجاهات الرئيسية التى تعبر عما وصلت إليه على الصعيدين الفكرى (العلمى) والتطبيقى:

أولاً : اتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابـــك فى المحتوى العلمى لعمل الإدارة ، حيث تتأثر بعديد من المتغيرات البيئية نتيجة للتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . كذلك نجد أن التركيب الذاتى للتنظيمات الإدارية يتجه هو الآخر إلى التشابك والتعقد نتيجة لظهور وظائف جديدة ومهام متطورة وأساليب عمل وإمكانات متقدمة تستخدم فى الإدارة العلمية والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً .

ثانياً : يواكب الاتجاه السابق اتجاه آخر نحو مزيد من العلمانية والعقلانية في الإدارة بحيث تميل إلى الانحسار تلك الممارسات الإدارية غير المؤسسة على الدراسة العلمية والتأهيل الأكاديمي المناسب .

ويلاحظ أن بدايات هذا الاعتماد على العلم في الإدارة الحديثة يتبلور الآن في معظم المنظمات في شكل اعتماد متزايد على تدفقات أكثر انتظاما للمعلومات ، واستخدام أكثر لأساليب التحليل والبحث عن البدائل التي تعتمد على التقدير الكمي للمتغيرات ذات العلاقة . وبذلك فإنه مع تزايد هذا الاتجاه نحو العلم ومناهج التفكير العلمية ، تتزايد درجة العقلانية والرشد الموضوعي في اتخاذ القرارات الإدارية .

ثالثاً : وثمة اتجاه آخر يفرض نفسه حالياً وهو آخذ في النمو مستقبلا ، ذلك هو الاتجاه نحو مزيد من المرونة في العمل الإداري والتنوع بالابتعاد عن الأنماط والقوالب التنظيمية والإدارة الجامدة . ذلك أن الإدارة تتعامل الآن مع مجتمعات تتميز أساساً بمعدلات سريعة ومتصاعدة من التغير ، وتتفاعل مع مؤثرات متجددة ، وتواجه تقنيات مستحدثة ومتطورة ، كل هذا يفرض على الإدارة أن تتشكل بما يتفق مع معطيات الموقف ، ومن ثم فإن ما كان يسمى بمبادئ التنظيم والإدارة ، أو ما كان يعتبر في حكم المسلمات الشائعة في التطبيق الإداري لم يعد لها مكان الآن . إن الحلول النمطية وأساليب العمل الإداري المتماثلة سوف تفقد قيمتها ولن يكون الاعتماد عليها ممكنا للتعامل مع مشكلات الإدارة في المستقبل القريب .

من محصلة كل ما سبق ، نجد أن العاملين في حقل الإدارة (المديرين) مضطرون الآن وفي المستقبل – بدرجات أعلى – إلى بذل جهود متميزة للتعامل مع كل موقف على حدة ومن ثم فهم مطالبون بإعمال التفكير الخلاق

، والقدرة على الابتكار والتجديد . وبالتالى فإن صنع المدير وإعداده أصبح ــ وسيزداد فى المستقبل ــ مهمة أساسية ترتكز إلى قاعدة علمية متزايدة فى الحجم والتعقد. إن نوعية رجل الإدارة (المدير) نفسه آخذه فى التغير ، فالإدارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهولة أن يحترف الإدارة من لا تتوافر فيه المقومات المهنية والعلمية اللازمة . كذلك فإن إدارة المستقبل بكل ما فيها من تعقد وتنوع وعلمانية وموضوعية لن تتوافق مع منطق أن فى العمل الإدارى متسعاً لكل من لا مهنة له كما هو الشائع حاليا فى مجتمعاتنا العربية على وجه الخصوص .

إن الإدارة تتحول إلى مهنة لها كل المقومات التى تتمتع بها مهن أخرى كالطب والمحاماة والهندسة والمحاسبة ، الأمر الذى يعنى أنه فى المستقبل القريب سيتطلب امتهان الإدارة ضرورة :

- اشتراط خلفية علمية محددة .
- وجود هيئة مهنية معنية تشرف على وضع وتنفيذ قواعد الترخيص بمزاولة الإدارة ومراقبة تصرفات المديرين والتزامهم بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المعتمدة فيها .

وفى ضوء هذه المقدمة عن طبيعة الإدارة المعاصرة واتجاهاتها المستقبلية التى بدأت بواكيرها فى الظهور والوضوح فى مجتمعاتنا العربية ، نحاول فى هذه الدراسة أن نلقى الأضواء على خصائص الإدارة ودورها المؤثر فى توجيه المنظمات العامة والخاصة وأساليب تطويرها فى توازن بين الواقع المجتمعى المعاصر والمعطيات المهنية للإدارة .

الأساس الفكرى للإدارة المعاصرة :

إن ما نعنيه بالإدارة فى أيامنا هذه يختلف جذريا عما كان يفهم منذ ثلاثين أو أربعين سنة . فقد تطورت « الإدارة » من مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة من خبرات رجال الأعمال والمديرين الأوائل وتجاربهم وحصيلة معارفهم الذاتية فأصبحت الآن مجموعة متكاملة من المنطلقات العلمية التى تمثل مزاجا متوافقا من علوم اجتماعية وطبيعية مختلفة صهرتها التجارب العلمية والدراسات الأكاديمية وطوعتها فى شكل نظريات وتقنيات أكثر تقدما وتطوراً تعالج أموراً بالغة التعقيد والتشابك فى حياة المنظمات الحديثة .

إن أساساً فكرياً واضحاً يتوفر الآن ليرشد « المدير » فى التعامل مع قضايا رئيسية مثل :

- تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجى للمنظمة .
- برمجة الأنشطة وتكوين المخططات التشغيلية للمنظمة .
- بناء التنظيم وتنسيق تشابكات الوظائف وهيكل العلاقات الوظيفية فى المنظمة .
- صنع واتخاذ القرارات الإدارية .
- قيادة المنظمة وتوجيه عناصرها البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف ، وصيانة مسارات التنفيذ فى الحدود المقبولة تنظيميا
- بناء شبكات الاتصال وقواعد المعلومات المساعدة للإدارة .
- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة واستباق الأحداث والتنبؤ بالمتغيرات لضمان أهداف المنظمة واستفادتها من المتغيرات البيئية .

ويتبلـــور البنـــاء الفكـــرى المعبـــر عـــن ماهيـــة الإدارة المعاصـــرة وخصائصها المتميزة فى مجموعة المفاهيم التالية :

- إن الإدارة هى عمل مقصود وموجـه لتحقيـق أهـداف معينـة ، فهـى وسيلة ترجمة الأهداف المرغوبـة إلـى إنجـازات واقعيـة مـن خـلال تنسيق استخدام الموارد المتاحة فى ظـروف العمـل المحيطـة . ومـن ثم فإن « الهادفية » هى صـفة لصـيقة بالعمـل الإدارى تمثـل الغايـة منه من ناحية ، كما تعتبر معيـار الحكـم علـى كفاءتـه مـن ناحيـة أخرى .
- إن وسيلة الإدارة الأساسية فى تحقيـق أهـدافها هـى « الإنسـان » كمـا أن الغايـة الأساسـية مـن عمـل الإدارة هـى رفاهـة « الإنسان » . فالإنسـان وسـيلة الإدارة وغايتهـا فـى آن واحـد . وبهذا المعنى فـإن الإدارة إنمـا تعمـل فـى الأسـاس مـن أجـل إزاحة المعوقات التى تعترض المسـيرة الإنسـانية فـى مجالاتهـا الاقتصادية والاجتماعية والثقافيـة والسياسـية ، وتحـاول إرسـاء أسس أوضح وفـرص أفضـل للانتقـال بالحيـاة الإنسـانية إلـى مستويات أعلى وأرفع .

كذلك فـإن الإدارة تسـتخدم الطاقـات الإنسـانية المبدعـة ، وتعمـل على خلق المنـاخ المناسـب لانطـلاق إبـداعات البشـر وتفجيـر طاقـاتهم الخلاقة فى سـبيل مزيـد مـن الإنتـاج والعطـاء والتجديـد والابتكـار فـى مختلف نواحى الحياة .

- تلتزم الإدارة المعاصرة ـ وفى الحقيقة فإنه لا مناص لها عن ذلك ـ بالمنهج العلمى والمنطق الرشيد فى معالجة المشكلات والوصول إلى القرارات ويتبلور هذا الالتزام فى الاستخدام المتزايد لنظم المعلومات

المتكاملة ، وأساليب التحليل الاقتصادى والإدارى المعتمدة على القياس الكمى للمتغيرات ، والتوسع فى تطبيقات الحاسبات الآلية ونظمها المتطورة .

- تتعايش الإدارة المعاصرة وتتفاعل مع المجتمع بشكل يحقق التكامل بينهما باعتبارها نظاما فرعيا ينبثق من النظام المجتمعى الأكبر . ومفاد هذه الحقيقة أن الإدارة المعاصرة لا تستطيع أن تتغافل عن مجريات الأمور فى المجتمع ولا أن تنعزل عن مشكلاته وأهدافه .

بل الأساس فى وجودها هو أهميتها لمعالجة مشكلات المجتمع والمعاونة فى تحقيق أهدافه مع الأخذ فى الاعتبار ما هو متاح له من إمكانات وموارد .

كذلك مفاد هذه الحقيقة أن مآل ما تصل إليه الإدارة من نتائج هو المجتمع ، ومن ثم فإن قبول المجتمع لمخرجات النظام الإدارى هو شرط استمراره .

ومن ثم فإن التصور الحقيقى لمهام الإدارة المعاصرة هو فى كونها وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع باستخدام ما فيه من موارد وإمكانات من خلال جهد منظم ومخطط ومنسق .

وتتركز هذه الحقيقة فى الآتى :

- إن استمرارية الإدارة تتوقف على مدى ارتباطها وتفاعلها مع البيئة المحيطة وذلك حيث تستوعب الإدارة ما يتاح فى البيئة من قيم ومعتقدات ومعلومات وإمكانات وفرص مختلفة من جانب والتأثير فى البيئة بإفراز مخرجات مادية ومعنوية تسهم فى إعادة تشكيل الحياة فى المجتمع من جانب آخر .

- إن غاية وجود الإدارة هى العمل على تحقيق أهداف عامة يريدها المجتمع ، وبالتالى فإن تحديد أهداف الإدارة إنما ينبنى على التحليل الصحيح لاحتياجات المجتمع والتنبؤ بمشكلاته .

- إن الإدارة فى سعيها لتحقيق أهداف المجتمع – إنما تعمل فى ذات الوقت على تحقيق أهدافها الذاتية . ومن ثم هى تحاول استثمار الفرص المتاحة لها واستغلالها إيجابياً ، كما تحاول تجنب القيود والمعوقات التى تفرضها الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة . وتبدو كفاءة الإدارة المعاصرة وفعاليتها فى مدى القدرة على تحريك المواقف وتعديلها لصالحها أى للمساعدة على تحقيق أهدافها . ومن أجل ذلك تتأكد أهمية بناء استراتيجية إدارية تعمل على زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وفرص استثمارها من جانب ، وتخفيض أثر القيود والضغوط المفروضة عليها فى عناصر المجتمع المختلفة أو تحييدها من جانب آخر .
- تتميز الإدارة المعاصرة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة . إن سمة العصر هى التغير المستمر والتطور المتنامى فى مختلف مجالات الحياة . ومن ثم فإن الإدارة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة أو سياسات ثابتة أو نظم عمل نمطية . ولذلك نجد الإدارة المعاصرة تتحلل من مفاهيم البيروقراطية التقليدية وتكتسب أنماط التنظيم المرن المتداخل الذى يتناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية والمستويات التكنولوجية المستخدمة .

هـــذه الطبيعـــة الجديـــدة لـــلإدارة المعاصـــرة إنمـــا تؤكـــد الحقيقـــة الواضـــحة إن الإدارة أصـــبحت فـــى المقـــام الأول أداة للتغييـــر تســـتهدف تحقيق التحولات الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة .

- ولكى تصل الإدارة المعاصرة إلى أهـــدافها وتـــتمكن مـــن مواجهـــة التغيرات والتوافـــق مـــع معطيـــات البيئـــة ، فإنهـــا تعتمـــد علـــى وسائل أو أساليب لتحريـــك المواقـــف وإحـــداث التغيـــر الموصـــل إلى أهدافها . ومن أهم هذه الأساليب :
  - البحث والدراسة وأعمال التطوير .
  - التحليل الاقتصادى والإحصائى والسلوكى .
  - تصميم النظم .
  - التخطيط وتكوين البرامج .
  - المتابعة والتقييم المتكامل .

المنطق الأساسى فى عمل الإدارة :

يرتكز عمل الإدارة المعاصرة على منطق أساسى يقوم على العناصر الحاكمة الآتية :

- التكامل .
- الشمول .
- المستقبلية .
- الإنتاجية .
- الفعالية .

وتمثل العناصر السابقة أسساً تستهدى بها الإدارة المعاصرة فى تخطيط أعمالها ومباشرة وظائفها الهادفة إلى تحقيق نتائج محددة ، وإذا افتقدت الإدارة الإرشاد المستمر من بعض هذه العناصر أو كلها ، فإنها تضل السبيل إلى الأهداف ، وتصبح عبئا على المنظمة ، ومن ثم على المجتمع كله .

• **التكامل فى عمل الإدارة :**

يشير مفهوم التكامل إلى الترابط والتزاوج والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإدارى . فالإدارة مفهوم متكامل ، ومجموعة من الوظائف المتكاملة ، وأساليب متكاملة تهدف فى النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة .

ويتم التكامل فى العمل الإدارى على مستويات مختلفة يمكن أن نرصد منها ما يلى على الأقل :

- التكامل بين الإدارة والمناخ المحيط بها (البيئة التى توجد وتعمل فيها) .
- التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة للإدارة وبين الأنشطة التى تباشر بها الإدارة استخدام واستثمار وتوظيف هذه الموارد والإمكانيات .
- التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة للإدارة ومنتجات (نتائج ومخرجات) العمل الإدارى .
- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإدارى .
- التكامل بين مخرجات العمل الإدارى وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .

كما يمكن أن نتصور حالات التكامل فيما بين الموارد والإمكانيات الإدارية بعضها البعض ، وفيما بين الأنشطة الإدارية بعضها البعض ، وكذا فيما بين مخرجات ونتائج عمل الإدارة بعضها البعض .

وثمة مجال هام للتكامل فيما بين الأساليب والتقنيات الإدارية من جانب وفيما بينها وبين الموارد والإمكانيات والأنشطة الإدارية من جانب آخر ... وهكذا .

ومعنى التكامل عند أى مستوى من المستويات السابق الإشارة إليها هو أن الطاقات الكامنة والقدرات الذاتية لأى من عناصر العمل الإدارى إنما تساعد وتقوى من تأثير العناصر الأخرى وصولا إلى الأهداف المحددة . فالأفراد بما لهم من خبرات وتجارب ومهارات يتكاملون مع ما هو متاح للإدارة من موارد وإمكانيات مادية ويباشرون أساليب للعمل والأداء تتناسب مع أنواع الأهداف التى تسعى لها الإدارة.

وهكذا فلو انخفض مستوى كفاءة الأفراد فإن أساليب أخرى وإمكانيات مادية مختلفة ينبغى استخدامها لكى تصل الإدارة إلى ذات مستوى الإنجاز المستهدف . وبنفس المنطق فإن استخدام الحاسبات الآلية يبرز تطبيق أساليب أكثر تطوراً فى التخطيط ونظم المعلومات المتقدمة عما يكون عليه الحال حين الاعتماد على العمل اليدوى بديلا عن الحاسبات .

كذلك نجد أن صور التكامل تمتد لتشمل التوازن والتناسق بين هيكل التنظيم وطرق اتخاذ القرارات من حيث المركزية أو اللامركزية

والتكامل بين السياسات الإدارية بعضها البعض ، وبينها وبين الأهداف والخطط والبرامج الإدارية .

إن التكامل سمة الإدارة العصرية وأثره واضح فى تعظيم العائد فى مجمل ما تقوم به الإدارة من أعمال وما تستخدمه من موارد . وافتقاد التكامل ينعكس سلبا على عائد العمل الإدارى وكفاءته .

- **الشمـــول :**

تتصف الإدارة المعاصرة بالشمول بمعنى أن مجال اهتمامها ونطاق سريانها يتعدى حدود المنظمة الواحدة ويتسع ليشمل عناصر المجتمع جميعا . فلم تعد مفاهيم وأساليب الإدارة المعاصرة قاصرة على منظمات الأعمال أو وحدات الإنتاج الخاصة ، بل هى تسرى كذلك فى منظمات الأعمال ووحدات الإنتاج العامة (الحكومية) وكذا فى مؤسسات وتنظيمات الدولة القائمة على تقويم الخدمات العامة ومباشرة الوظائف السيادية .

إن الإدارة المعاصرة فى حقيقة أمرها هى عمل مخطط يهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام موارد وإمكانيات فى ظل ظروف محددة . ومن ثم فهى شائعة التطبيق فى كل الحالات التى تتوفر فيها تلك الأوصاف والشروط بغض النظر عن نمط الملكية أو صاحب الحق فى الفوائد الناتجة من عمل الإدارة .

كذلك فإن شمولية الإدارة تعنى أنها لا تقتصر على مستويات معينة أو مجالات محددة ، بل على العكس ، فإن العمل الإدارى يتسع ليشمل كافة المستويات التنظيمية ومختلف المجالات حتى فى ميادين السياسة والخدمات الاجتماعية ، والأنشطة النقابية والرياضية وأعمال الحرب والشئون العسكرية. فإلى عهد قريب كانت مثل تلك الأعمال

تصنف على أنها أعمال فنية متخصصة ، فالعلوم السياسية مثلا كانت هى المصدر الذى يستمد منه السياسيون مبادئ العمل السياسى ، كما كان علم الاجتماع هو أساس توجيه العمل الاجتماعى والعلوم العسكرية والاستراتيجية هى أساس أعمال الحرب . ولم تكن الإدارة تذكر من قريب أو بعيد فى تلك المجالات إلا فيما يخص أعمالا روتينية تتعلق بالأمور المالية وشئون الأفراد . ولكن صفة الشمول المقررة فى الإدارة المعاصرة تجعلها تمتد لتغطى كافة تلك المجالات وغيرها، ومن ثم توجد الإدارة السياسية ، والإدارة الاقتصادية ، وإدارة الحرب ، وكلها تعنى ذات المعنى ألا وهو الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى أهداف محددة من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد والإمكانيات المتاحة .

• **المستقبلية :**

تتجه الإدارة المعاصرة بأعمالها وقراراتها إلى المستقبل تستشرف آفاقه وتحاول تصور أبعاده ومن ثم تعمل على صياغة قراراتها وتكييف أوضاعها بما يسمح لها باستثمار ما سيأتى به المستقبل من فرص واحتمالات إيجابية ، وتجنب ما يتوقع حدوثه من مشكلات أو معوقات .

إن قرارات الإدارة لا تسرى على الماضى فذلك الماضى قد تشكل فعلا وأحدث آثاره ومضى بمجرد انقضاء الفترة الزمنية وحلول غيرها محلها . وبالتالى فإن الإدارة إذ تخطط وتنظم وتوظف الإمكانات والموارد وتوجه الجهود والطاقات إنما تستهدف نتائج لم تحدث بعد آملة تحققها فى مستقبل لا تستطيع إلا التكهن به دون تحديد ، وإلا التنبؤ به دون محاولة لرجم الغيب الذى لا يعلمه إلا الله سبحانه وتعالى .

ويمكن القول عموما أن الإدارة تحاول تشكيل المستقبل ـ فى حدود القدرة البشرية المحدودة ـ من خلال دراسة الواقع وتحليله واستنتاج أهم المؤثرات المتحكمة فى مساره من جانب ، وعن طريق استقراء الماضى وتحليله وتمعن الدروس المستفادة من حركة التاريخ والمجتمع من جانب آخر . وبذلك فنحن نرى الإدارة المعاصرة قد احتوت بداخلها على عناصر وقوى عاملة على التغير والتطور وإعادة صياغة الواقع بحيث يتشكل مستقبل يتفق مع الأهداف التى ترمى إليها . فالإدارة إذن ليست مجرد مستجيب سلبى للمتغيرات والمؤثرات المحيطة ، ولكنها فى ذاتها إدارة تغير .

واعتماد الإدارة فى الأساس هو على المعلومات المتدفقة والمنظمة التى تسمح باستجلاء الماضى والحاضر ومن ثم التنبؤ باحتمالات المستقبل . ويجب أن نؤكد أن استشراف المستقبل ومحاولة تطويعه لأهداف الإدارة أو التكيف معه بحسب الأحوال هو التحدى الحقيقى للإدارة المعاصرة ، ومن أجل مواجهته يصار إلى ابتكار وتطور نماذج تحاول محاكاة الواقع ويتم اختبار سلوكها تحت فروض مختلفة فى محاولة لتصور أوضاعها المستقبلية .

- **الإنتاجية :**

إن المحك الأساسى لعمل الإدارة أن يتحقق عنه إضافة حقيقية (مادية أو معنوية) لم تكن موجودة من قبل فالإنتاجية معناها أن يتحقق عن استثمار وتوظيف الموارد المتاحة قيمة مضافة **Added Value** بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات أو الموارد التى استخدمت فى هذا العمل . ولعل هذه الإنتاجية هى ما يضفى على الإدارة أهميتها الحقيقة ، فهى تخلق قيمة مضافة تعود بفوائد وعوائد على المشتركين فى العمل مباشرة

وغير مباشرة . ولعل من أهم سمات الإدارة المعاصـــرة أنهـــا تـــدفع عمليـــات التجديد والابتكار والتطوير مما يؤدى إلى إنجـــازات متعاظمـــة فـــى مســـتوى الإنتاجية وارتفاعات غير مسبوقة فى القيمة المضافة الناشئة عنها .

- **الفعاليــــــة :**

إن القيمة الحقيقية للإدارة المعاصرة هى قدرتها على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين . وليس القصد مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات ما ، ولكن الأساس هو فى تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة ، ويجعل الناتج أو العائد بقيمة حقيقية أعلى من كل ما بذل فى سبيل الوصول إليه .

وذلك ما نقصـــد بـــه الفعاليـــة الإداريـــة أو قـــدرة الإدارة علـــى أداء الأعمال الصحيحة والتوصـــل إلـــى تحقيـــق النتـــائج المطلوبـــة فـــى حـــدود التكلفة المناســـبة . وفعاليـــة الإدارة هـــى خاصـــية كليـــة وشـــاملة تصـــف وتلخص الأبعاد المميزة للتنظيم الإدارة ، كما أنهـــا خاصـــية مســـتمرة علـــى مدى الزمن ومن ثم لهـــا صـــفة تراكميـــة وقـــدرة إشـــعاعية تـــؤثر بـــدورها على تلك الأبعاد المميـــزة للتنظـــيم . ولا شـــك أن فعاليـــة الإدارة المعاصـــرة تعبر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة :

- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإدارى .
- الوضوح والتحديد فى نظام اتخاذ القرارات وموضوعية المعايير المستخدمة فى الوصول إلى قار .
- الاستقلال وحرية الحركة التى يتمتع بها التنظيم الإدارى فى مواجهة المناخ ومصادر السلطة الممنوحة له .

وتبدى مظاهر الفعالية الإدارية فى الآتى :

- حسن أداء واستثمار الوقت .
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق .
- انتظام وضبط تتابع العمليات فى توقيتها الصحيح .
- دقة الأداء وارتفاع مستوى الجودة فى الأعمال .
- التركيز على النتائج وعدم الانسياق وراء ضبط الإجراءات بديلا عن النتائج .
- التركيز على استثمار عناصر القوة فى الموقف المحيط بالإدارة .

المدير الفعال :

إن فعالية الإدارة هى بلا شك ناتج فعالية المدير . والمدير الفعال هو الذى يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانات استخداما أمثل .

وتتبدى مقومات المدير الفعال فى الآتى :

- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة .
- القدرة الإدارية أى الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة فى مواقعها السليمة وتوقيتاتها المناسبة .
- القدرة القيادية أى إمكانية التأثير فى سلوك الآخرين وتوجيهه ناحية التحقيق الأمثل للأهداف المحددة .
- الإحاطة بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسياته وأبعاده الفنية .

نمط العمل الإدارى الفعال :

لكى نتصور الإدارة المعاصرة فى حقيقتها ، فإنـــه مـــن المفيـــد تمثـــل كيف يباشر المدير الفعال عمله وكيف يؤدى واجبات وظيفته الإدارية :

- يبدأ المدير الفعال عمله بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة . إن وصف أو تقدير الموقف هو المهمة الأولى للمدير الفعال .
- بناء على المعلومات الناتجة عن دراسات الموقف ، يستطيع المدير الفعال استنتاج العوامل الأساسية المؤثرة فى الموقف وتأثيراتها على عمل الإدارة سلبا وإيجابا . إن تحليل الموقف يساعد المدير على تبين العوامل المساعدة للإدارة التى يمكنه السيطرة عليها وتوجيهها (الموارد أو الإمكانيات) ، وتلك العوامل المعوقة للعمل الإدارى والتى لا يستطيع السيطرة عليها أو التحكم فى سلوكها (القيود) .
- ويرتبط بتحليل الموقف أن يمتد اهتمام المدير إلى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغير فيه ، ومدى تناسب التغييرات المحتملة مع أهداف المدير . من ذلك يستطيع المدير إعادة سياساته وخططه لتحقق التغير المرغوب فى أبعاد الموقف اعتمادا على الموارد وأخذا فى الاعتبار القيود المفروضة .
- ثم يحاول المدير بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحريك الموارد والإمكانيات باستخدام الأساليب والطرق المساعدة .
- ويستمر المدير الفعال فى متابعة مدى تنفيذ القرارات وما يترتب عليها من نتائج مع متابعة ما يحدث فى الموقف من متغيرات تستلزم تعديل خطط وبرامج وقرارات الإدارة .

- ويهتم المدير الفعال بمتابعة مجريات الأمور فى البيئة المحيطة ويستوعب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير ليأخذها فى الاعتبار ويعدل من قراراته وسياساته بما يتناسب وتلك المتغيرات.

وفى كل ما سبق ، فإن المدير الفعال إنما يعتمد منهجا موضوعيا يرتكز إلى منطق الإدارة المعاصرة الذى هو منطق الإعداد والتدبير ، ثم القياس والتقييم اعتمادا على تصورات شاملة ومحيطة بأبعاد الموقف السائدة والمحتملة ، مع توفير القدرة على المناورة وإحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة واستهدافا لتحقيق النتائج المرجوة فى جميع الأحوال .

فالمدير الفعال إنما يتبع منهجا حركيا فى الإدارة يقتصر فيه على متابعة الأحداث ومواكبتها فحسب ، بل يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية ويسبق الأحداث والمشكلات ويعد لها عدة تسهم فى تخفيف آثارها السالبة أو تأكيد الاستفادة من آثارها الإيجابية بحسب الأحوال .

ومن ثم فإن نمط العمل الإدارى الفعال إنما يتميز بالآتى :

- نمط يعمل على تكييف وتشكيل المواقف لخدمة أهداف الإدارة.
- نمط يعمل على تحريك المواقف واستثارة المتغيرات بما يحقق أهداف الإدارة .
- نمط يعتمد منطق مهاجمة المشكلات وإيجاد مخارج منها قبل حدوثها .
- نمط لا يقنع بما هو كائن أو ممكن ، بل يحاول الوصول إلى ما يجب أن يكون .

الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة :

لقد انتهينا فيما سبق إلى تأكيد أهمية الإدارة المعاصرة فى تحريك واستثمار الطاقات والموارد المتاحة للمجتمع بحيث ينتج عن ذلك إنجازات مادية ومعنوية تشبع احتياجات المجتمع وتحقق مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة .

ورأينا أن وصول الإدارة المعاصرة إلى هذه الإنجازات هو أمر بالغ الصعوبــة يتطلب جهودا تعتمد على الفكر الواضح ، والتحليل السليم والإحاطة الشاملة بالمتغيرات ذات التأثير فى احتمالات الوصول إلى النتائج المستهدفة .

وتــنجح الإدارة المعاصــرة فــى التغلــب علــى المشــكلات وتحقيــق مستويات الإنتاجية والفعالية الأعلــى حــين توفــق فــى توظيــف مجموعــة من الدعائم الإدارية التى تسهم مجتمعة فــى إنجــاح الإدارة وتوصــيلها إلــى أهدافها . ولكل من تلك الدعائم أهميتــه الذاتيــة وإســهامه المباشــر وغيــر المباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج ، ولكــن الأثــر الأكبــر ينــتج مــن محصلة تفاعل تلك العائم وتكاملها معــا . وفيمــا يلــى تحليــل مــوجز لأهــم تلك الدعائم :

- **المعلومـــــــات :**

نحــن نعــيش الآن عصــر المعلومــات ويتمتــع المجتمــع الإنســانى بثمار ثورة المعلومات والاتصــالات . ولا شــك أن الإدارة المعاصــرة كانــت من أهم المســتفيدين مــن تلــك الثــورة الجديــدة التــى أتيحــت للمجتمــع الإنسانى والمتمثلة فى كــم هائــل متــدفق ومتجــدد مــن المعلومــات التــى تصف وتعــرف وتشــرح وتوضــح وتفســر الأوضــاع والظــروف الذاتيــة

للمنظمات وما يحيطها من أوضاع وظروف محلية وعالمية . وتحتل المعلومات ركنا هاما فى البناء الإدارى المعاصر إذ هى أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم وهى الوسيلة الرئيسية للإدارة فى التنسيق والتخطيط والمتابعة . ونحن نرى المعلومات وقد توقف عليها نشاط الإدارة المعاصرة كله ، حيث نعتقد أن حركة الإدارة وتوجهاتها جميعا ما هى إلا استجابات منظمة للمعلومات المتدفقة عليها من المناخ المحيط من ناحية ، والنابعة من أنشطتها الذاتية من ناحية أخرى .

وتتعدد مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة المعاصرة على النحو الآتى :

- معلومات صادرة عن نظم إدارية ومنظمات أخرى محلية وعالمية ، وهى تمثل الأفعال والقرارات وأنماط النشاط والحركة التى تمارسها تلك المنظمات والتى ترتبط بها الإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة .
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعايشهم إدارة المنظمة فى أى تجتمع والتى تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر .
- معلومات صادرة عن نظم عليا فى المجتمع لها سلطة التشريع أو التقييد (مثل الحكومة وغيرها من النظم السيادية أو الإشرافية بصفة عامة) .
- معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة .

وإلى جانب تلك المصادر الخارجية ، فإن الإدارة ذاتها تنتج أشكالا متنوعة من المعلومات بحكم نشاطها الذاتى وأوضاعها الداخلية . إن حركة أجزاء النظام الإدارى وتفاعلاتها معا تستهلك (أو تستخدم) الموارد والصفات المتاحة له ، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات (معلومات) توجه الإدارة إلى ضرورة تدبير طاقات جديدة كذلك فإن حركة جزاء الإدارة إذ تنتهى

إلى ناتج معين ، فإنه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه الإدارة إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه .

وثمة حقيقية رئيسية عن الإدارة المعاصرة هى أن المعلومات تتواجد بطبيعة الأمور فى عمل الإدارة وجوها . وهى غالبا تتواجد فى صور مبدئية (أو بدائية) ولكنها تحتاج إلى أن يكشف عنها وتعاد صياغتها حتى تتاح لها فرص إحداث التأثيرات المنطقية المتعلقة بما تحويه من دلالات .

ومن هنا فإن التفكير الإدارى المعاصر يوجه عناية خاصة إلى تصميم وتشغيل نظم متخصصة فى الكشف عن المعلومات واستقبالها ووضعها فى الإطار السليم الذى يتيح لها التفاعل بطلاقة وحرية مع عناصر الإدارة جميعا . وبذلك فإن الأجزاء التنظيمية المعنية بتشغيل نظم المعلومات تحتل فى التفكير الإدارى المعاصر أهمية كبرى باعتبارها مراكز لضبط نبض التنظيم وحماية التدفق المنتظم والمستمر لمصدر حيويته فى إحساسه بما حوله وبنتائج أعماله . ويلاحظ أن المعلومات تتناول بالوصف والتحليل ليس فقط الأحداث والأوضاع الماضية أو التاريخية ، بل تعنى أيضا بوصف وتحليل الأحداث والأوضاع المعاصرة أو الجارية ، كما تمتد إلى التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية .

إن التعامل المستمر مع المعلومات والتفاعل بها ومعها هى سمة واضحة للإدارة المعاصرة .

• الأهـــــداف :

الأهداف هى تلك الإنجازات أو النتائج التى تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة فى إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية العمل الإدارى . وإذا استخدمنا منطق النظم ــ أى الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا–فإن الأهداف هى مخرجات **Outputs** النظام الإدارى.

ويوجه الفكر الإدارى المعاصر اهتماما واضحا لمفهوم الأهداف لما له من تأثير على فعاليات الإدارة بشكل عام . ويهمنا فى هذا المجال استعراض بعض الأفكار العلمية والمحاورات الفلسفية عن الأهداف فى الإدارة :

- تستمد الإدارة أهدافها من استقراء أوضاع ومتطلبات البيئة المتاحة من ناحية ، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى . إنما يتحدد النجاح بالدرجة الأولى فى ضوء القدرة على حسن اختيار الأهداف ذاتها .
- إن اختيار الأهداف يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة أو ما قد تتمكن من استيعابه ، وبين ما تقرره الإدارة أو ما متاح لها من قدرات وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات .
- إن الإدارة لا تسعى بتحقيق الأهداف المختارة إلى مجرد الاستجابة الآلية لمتطلبات المجتمع ، بل هى أيضا قد تحاول التأثير فى هذا المجتمع وتغييره من خلال الأهداف التى تحققها .
- تنعكس الأهداف المختارة على اختيار وتصميم العمليات والأنشطة المختلفة فى التنظيم الإدارى ، كما تنعكس على اختيار واستقبال المدخلات (الموارد) المستخدمة فيه . من حية أخرى ، فإن ما يتحقق من أهداف يكون له تأثير مباشر على حجم ونوع الموارد الذى يستطيع النظام الإدارى الحصول عليها من البيئة المحيطة . ومن ثم

فإن استنتاجا هاما قد تكرس فى الفكر الإدارى المعاصر هو أن استمرار بقاء الإدارة بقاء واطراد فعاليتها لا يتوقف على إحجام وأنواع الموارد المتاحف لها ، بقدر ما يتوقف على نجاحها فى اختيار الأهداف وتحقيقها .

ومن الحقائق الواضحة فى الفكر الإدارى المعاصر أن الإدارة تعانى فى كثير من الأحيان من مشكلة تناقض الأهداف **Goal Conflict** وتنشأ هذه التناقضات من أسباب مختلفة أهمها التباين بين ما يريده المجتمع من جانب ، وما يستطيعه التنظيم الإدارى من جانب آخر ، كما تنشأ تناقضات الأهداف من تباين المصالح والدوافع لعناصر التنظيم المتعددة واختلافها عما يسعى إليه التنظيم الأكبر من جانب آخر . ولقد كانت مشكلة تناقض الأهداف تثير فزعا شديدا فى التفكير الإدارى التقليدى حيث كان يعتبرها مصدرا للتحلل والانشقاق التنظيمى وبالتالى خطورة يجب العمل على تجنبها .

ولكن الفكر الإدارى المعاصر يرى فى تناقض الأهداف ــ بل فى التناقض بصورة عامة ــ ظاهرة صحية يجب العمل على إبرازها وتوفير المناخ المناسب لتطويرها إلى أسلوب تنفس إيجابى . إن تناقض الأهداف يفسره مفهوم النظم على أنه حالة اختلال فى توازن النظام إما داخليا أو خارجيا ، وحيث تتصف النظم بالقدرة على الإحساس بالاختلال من ناحية ، ومحاولة استعادة التوازن من ناحية أخرى ، فإننا نرى أن تناقض الأهداف يحرك الإدارة (كما قد يحرك المجتمع) ويثيرها بحثا عن الطرق والأساليب المؤدية إلى استعادة التوازن الذى يكون عادة عند مستوى أفضل وأعلى من الإنجاز والأداء .

وثمة سؤال جوهرى يتعلق بالمدى الذى يذهب إليه التنظيم الإدارى فى محاولته تحقيق أهدافه . فقد كان الفكر الإدارى التقليدى يرى أن يتحقق الحد

الأقصى للهدف Maximize وذلك على أساس تجاهل أمرين : الأول هو تناقض أهداف التنظيم المتعددة (أو احتمال تناقضها) ، والثانى هو الضغوط والقيود البيئية على التنظيم التى تحد من قدرته على الإنجاز . ولكن الفكر الإدارى المعاصر يتجه اتجاها مغايرا يتناسب مع مفهومه عن الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا . إن المدى المقترح لتحقيق الأهداف وهو ما يسمى « حد الإشباع Satisfaction » هو كذلك الحد الكافى من الإنجاز الذى ينتقل بالتنظيم خطوات إيجابية إلى الأمام فى مجال تحقيق هدف معين وذلك دون أن يعوقه أو يدفعه إلى التضحية بتحقيق حد مماثل فى وقت آخر .

ونتيجة لفكرة حد الإشباع فى تحقيق الأهداف ، فإن الفكر الإدارى المعاصر يتبنى فكرة أخرى هى « فجوة الأهداف Goal Discrepancy » وهى عبارة عن الفارق بين حجم (كمية ، مستوى) الهدف المختار بين حد الإشباع الذى تحقق من هذا الهدف. إن أهمية هذه الفكرة تنبع من كونها تضع الإدارة فى إطار علمى سليم يستمد مقوماته من مفهوم النظم .

وفى ضوء تحليل النظم ، فإن فجوة الأهداف المختارة قد تكون سالبة حين تقل الأهداف المحققة عن الأهداف المختار سواء من حيث كمية الإنجاز أو مستوى الأداء .

وهذا القصور فى الإنجاز يمثل فى تصورنا دافعا للإدارة إلى تكثيف وإعادة تصميم أساليب العمل ومحاولة الارتفاع بمستوى إلى الحد المستهدف . من ناحية أخرى فقد تكون فجوة الأهداف ناشئة عن زيادة الأهداف عما كان مستهدفا . وتلك الزيادة تمثل فائضا يستخدمه التنظيم الإدارى فى تعويض تخلفات سابقة أو الإعداد لمواجهة صعاب وعقبات متوقعة مستقبلا .

• **الوسائـــــل :**

تعتبر الوسائل أو الأساليب أحد الأبعاد الحيوية فى تكوين عمل الإدارة حيث هى المعبر الذى تستخدمه فى تحريك المواقف لأحداث التغيير المتوافق مع أهدافها المختارة .

فالإدارة تحاول أن تنتقل من الموقف السائد الذى تمارس فيه ، نشـــاطها إلى الموقف المستهدف الذى يصف النتائج والإنجازات التى قامت من أجلهـــا . لتحقيق هذا الانتقال لابد للإدارة من الالتجاء إلى وسائل وأساليب محددة الفعالية من جهة ، ومتناسبـــة مع طبائع المواقف ، ومتطلباتها من جهة ثانية .

ويتبنى الفكر الإدارى المعاصر عددا من الوسائل والأساليب التـى يراهـا ضـرورة محتمـة لإمكان تحقيق الأهداف المختارة . وتلك الوسائل والأساليب هـــى :

- البحث والدراسة وتكوين المعلومات .
- التحليل والكشف عن العلاقات والبدائل .
- تصميم النظم .
- التخطيط وتكوين البرامج .
- المتابعة والتقييم المتكامل .

فالإدارة المعاصرة تعتمد البحث والدراسة وسيلة هامـــة للتعـــرف علـــى معطيات المناخ المحيط والأوضاع السائدة فيه ، ومن ثم تكشف عما به فـــرص متاحة وما يفرضه من قيود ومعوقات . كذلك من خلال البحث والدراسة تكشف الإدارة عن طاقاتها الذاتية والإمكانيات الكامنة فى عناصرها المادية والبشرية .

والناتج الحقيقى من البحوث والدراسات ينبغى أن يكون تـــدفقا مســـتمرا ومنتظما من المعلومات التى تصف الإدارة والمحيط الذى توجـــد فيـــه ، كمـــا تكشف عن الأحداث والوقائع ذات العلاقة بقدرتها على تحقيق أهدافها المختارة.

وفى ضوء هذا التصور تصبح أنشطة البحوث وجميع الحقائق ركنا أساسيا فى فعاليات الإدارة المعاصرة .

وحين تتجمع المعلومات ونتائج البحوث لدى الإدارة ، فإن جهدا منظما ، متطورا يجب أن يوجه إلى تحليلها واستنتاج ما تحويه من علاقات وبدائل .

وعلى سبيل التحديد فإن الإدارة تهتم بوسيلة من أجل الكشف عن الحقائق وخصائص المتغيرات التى تتعامل بها أو معها . فإذا استطاعت الإدارة الفصل بين المتغيرات التابعة أو التى تحت سيطرتها من جانب ، وبين المتغيرات المستقلة أو المؤثرة فيها من جانب آخر ، فإنها تكون فى موقف أفضل من حيث القدرة على إدراك العلاقات بين تلك المجموعات من المتغيرات واتجاهات تأثيرها على حركة الإدارة واحتمالات وصولها إلى أهدافها المختارة .

إن ما تسعى إليه العاصرة هو التوصل إلى مجموعة من الطرق والاتجاهات البديلة التى تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقاتها ومواردها بحيث يتحقق عن ذلك أنسب درجة من الإنجاز فى إطار المعطيات والمحددات التى تتعامل فى ظلها .

والفكر الإدارى المعاصر ، فى إدراكه لأهمية توليد البدائل ، إنما يضع شروطا لما يمكن قبوله منها ، أهمها أن يكون البديل ممكنا أو فى قدرات الإدارة وطاقاتها، وأن يكون مؤديا إلى تحقيق الأهداف المختارة أو بعضها.

ويمكن تصنيف البدائل المتاحة للإدارة إلى صنفين أساسيين هما بدائل المستوى الأعلى **Higher Level Altermatives** ونقصد بها الاستراتيجيات الكبرى التى تعتمدها الإدارة فى تحريك مواردها باتجاه الأهداف المختارة ،

وبدائل المستوى الأدنى ونشير بها إلى التكتيك الذى تلجأ إليه الإدارة تنفيذا لاستراتيجية معينة .

وبصفة عامة فإن الإدارة حين تبحث عن البدائل فإنها تأخذ فى الاعتبار دائما مبدأ التضحية فى نفقة الفرصة الضائعة Opportunity الذى تحسب على أساسه التكلفة النسبية للبديل الذى تم اختياره بالقياس إلى البدائل التى ضحت بها الإدارة حين لم تقرر اختيارها .

إن اختيار البدائل ليس إلا وسيلة نحو تحقيق الأهداف المختارة . ولكى يتم هذا التحقيق لابد من استخدام وسيلة أخرى مساعدة هى مجموعات النظم والإجراءات Systems and Procedures التى يتم من خلالها تحويل البدائل إلى أنشطة تفسيرية تترابط فى علاقات منطقية وتتناسب فى مرونتها أو إثباتها النسبى مع طبيعة كل بديل .

وتعتبر عملية تصميم النظم Systems Design واحدة من أحدث وأهم الأساليب الإدارية التى زاد اعتماد الإدارة المعاصرة عليها لضمان الإنجاز السليم عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة .

وقد اكتشف الفكر الإدارى المعاصر فعالية عمليات التنميطStandardization والروتينيةRoutinization باستخدام مستحدثات التكنولوجيا المعاصرة وأهمها الحاسبات الإلكترونية خاصة فى تنفيذ البدائل المتكررة أو المستقرة Routine . لذلك فإن الإدارة المعاصرة تصر على قيام كيان تنظيمى متخصص فى دراسة وتحليل النظمSystem Analysis . إن البدائل والنظم تزداد فعاليتها عندما يتم

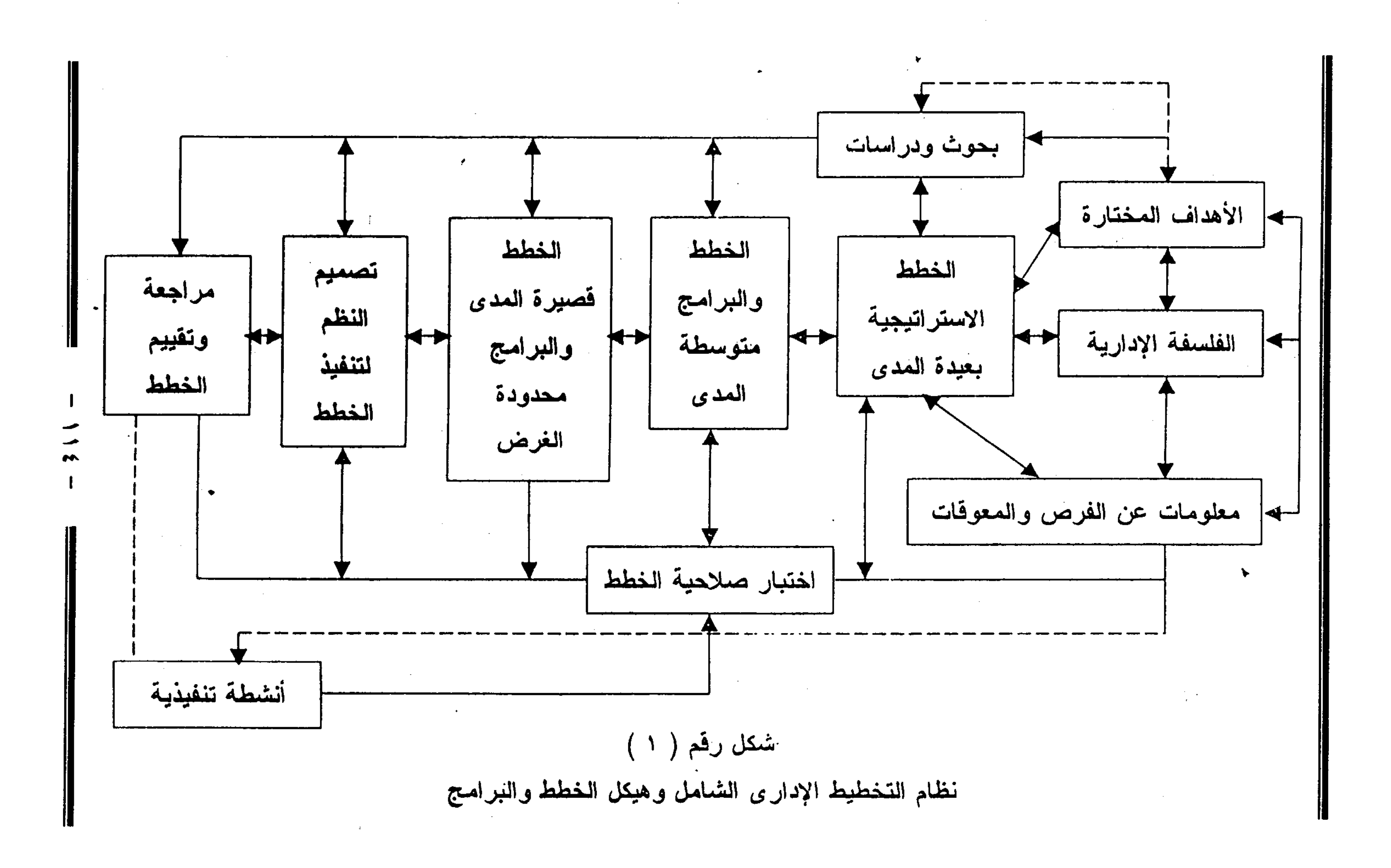
تنسيقها فى إطار متكامل يضم عناصرها فـــى تكـــوين متناســـق مـــن الخطـــط والبـــــرامج . ويعتبـــــر التخطـــيط الإدارى الشـــــامل Comprehensive Management Planning وســـيلة هامـــة لإحـــداث التجميـــع والتنســـيق نحو الغايات المستهدفة .

ويميل الفكر الإدارى المعاصر إلى تصور العملية التخطيطية الشاملة فى إطار مفهوم النظم حيث تتولد لدى الإدارة معلومات وأحداث مختلفة تمثل المدخلات فى نظام التخطيط . ومن ثم تتم جهود تخطيطية تترجم تلك المعلومات والأحداث إلى هيكل متناسق من الخطط والبرامج كما يتضح من الشكل رقم (١) .

وتكتمل الوسائل الإدارية باستخدام المتابعـــة والتقيـــيم الشـــامل لـــلأداء والإنجازات . ويرى الفكر الإدارى المعاصر أن تقييم الأداء هو اســـتقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكى يتم الحكم على مدى الكفاءة فى تحقيق الأهداف المختارة والكشف عن مجالات التخلف أو الانحراف فـــــى التنفيذ والعمـــل على تصحيحها وتقويم مسار الأنشطة بالتنظيم .

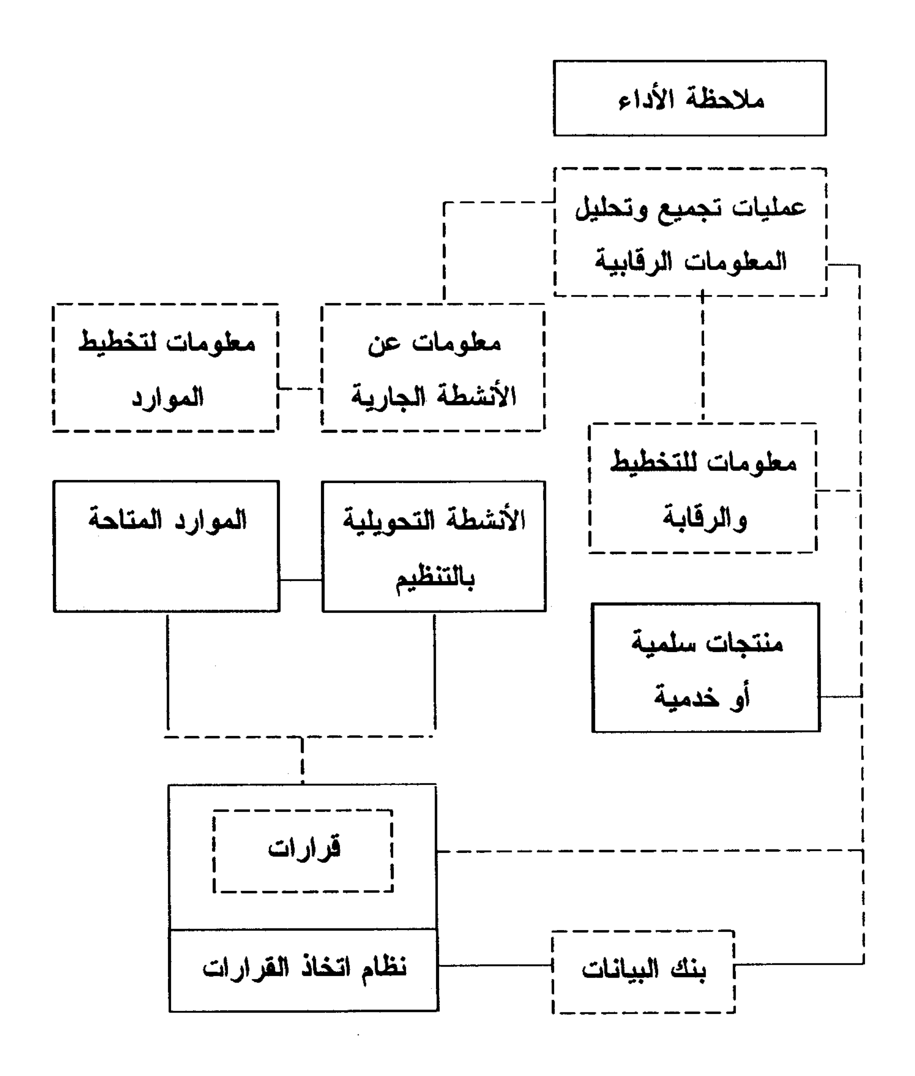
إن التقييم فى تصورنا هو وسيلة حركية مستمرة تصاحب تدفق الأنشطة الإدارية فى توافق زمنى يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة ، ومن ثم يمكنها من تصحيح وتطوير أساليب تأمين الوصول إلى الأهداف المختارة .

ويميل الفكر الإدارى المعاصر إلى اعتبار وسيلة التقييم الشامل عنصرا مترابطا مع نظام المعلومات المتكامل فى التنظيم كما يتضح من الشكل رقم(٢).



شكل رقم (١)

نظام التخطيط الإدارى الشامل وهيكل الخطط والبرامج



شكل رقم (٢)
نظام تقييم الأداء باعتباره نظاماً للمعلومات

• القـــــــــرار :

تتبلور المعلومات الواردة للإدارة عن المتغيرات التى تتعامل معهـــا فـــى مجموعة من البدائل ، وبالتالى يبدأ التحدى الأساسى للإدارة وهو اتخاذ قـــرار لكى يتم اختيار بديل (أو بدائل) لترجمته إلى فعل وسلوك مـــن أجـــل تحقيـــق الإنجاز المستهدف وفقا لعدد من القواعد والمعايير .

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات فى صعوبتها تبعا لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة فى الموقف وبناء علـــى ذلك سنجد حالات كثيرة تصل فيها الإدارة إلى قرار ومن ثم تتم الاستجابة فـــى وقت قصير نسبيا قد يبدو أحيانا وكأنه رد فعل تلقائى أو آلى للمثير الخارجى .

تلك هى القرارات الروتينية التى اعتمـــدتها الإدارة واختبـــرت نتائجهـــا ووجدتها فى صالحها ومن ثم تميل إلى تكرارها كلما تهيأت الظروف . وهنـــاك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذى تستغرقه الإدارة فى الوصول إلـــى قـــرار حيث تكون المشكلة موضوع البحث جديدة فى نوعها لم تألفها الإدارة بعد ، أو حيث ترتفع درجة تعقيدها .

إن اتخاذ القرارات فى الفكر الإدارى المعاصر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب ، وتنبع مـــن طبيعة عمل الإدارة وأوضاعها من جانب آخر .

واتخاذ القرار بهذا المعنى هو نشاط مستمر يعتمد على كـــل المعلومـــات المتاحة عن الفرص والمعوقات فى المناخ المحيط ، ثم اســـتنادا إلـــى معـــايير للاختبار يحددها النظام لنفسه ، تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة (البدائل) التى يتمكن من خلالها النظام أن يفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقـــات

القائمة أو المحتملة . وحين تكتشف الإدارة البدائل الممكنة فإنها تخضعها لعملية مقارنة بحثا عن ذلك البديل الذى يحقق لها هدفها بأعلى كفاءة ممكنة (فى إطار حد الإشباع) .

إن القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اختيار لطريق أو سبيل معين تتخذه الإدارة للوصول إلى هدف مرغوب ، فهو بهذا المعنى إذن انحياز إلى جانب نمط سلوكى محدد دون غيره . والأصل فى القرار أنه وسيلة إلى تحقيق الأهداف والمنافع التى تسعى إليها الإدارة أو تجنب الأضرار التى تتوقعها .

إن اتخاذ القرارات يتمثل فى عملية مستمرة متدفقة وهى ، وإن لم تكن واضحة وظاهرة ، إلا أنها توجد طالما كانت الإدارة فى موقف يحتم عليها الاختيار .

الاتصال فى تحقيق التعامل الإنسانى Communication :

من المفاهيم النفسية الاجتماعية التى تغلغلت فى كافة ميادين الحياة العامة والخاصة ، ولا يمكن أن يستغنى عنها الإنسان طالما وجد على ظهر البسيطة أو الكرة الأرضية ، وذلك لأهمية هذا المفهوم ، ولا يقتصر مفهوم الاتصال على الإنسان فقط بل يشمل الحيوانات والطيور ، حيث لكل جنس حس من المخلوقات لغة خاصة به تسهل عملية الاتصال بينه وبين بنى جنسه .

ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل مع التدريب والتعود يمكن للإنسان أن يتصل بغيره من الكائنات الأخرى فيفهم سلوك الحيوانات والطيور بل وأقام صلات كثيرة الأوشاج مع المخلوقات الأخرى وروض العديد منها واستأنس الكثير ، وذلك من خلال الاتصال .

وقد صاغ العلماء ما يسمى بنظرية الاتصال Communication Theory واعتبروها فرع لعلم النفس الذى يدرس الاتصال على كافة مستوياته الإنسانية والآلية ، وتقول بعض النظريات الحديثة أن علم النفس ينبغى إعادة صياغته على أساس الاتصال أو الفشل حتى الاتصال بالآخرين لا على أساس الوظائف والاضطرابات الوظيفية للأفراد ، وينطبق هذا فى التحليل النفسى على نظرية الغريزة لا على نظرية الموضوع لأن نظرية الموضوع تقوم على العلاقة بين الفرد والموضوع ، ويعنى هذا أن الفرد يسعى لإنشاء اتصال مع موضوعه ، وأن العصابى هو الفرد الذى فشل فى إنشاء اتصال كهذا .

وفى اللغة الإنجليزية تعنى كلمة Communication مراسلة مكانية ، إيصال ، اتصال ، موصل ، صلة ، طريق ، تبليغ ، إخبار ، إفشاء ، إطلاع ، خبر ، مخابرة ، اختلاط ، مخالطة .

و Communication كوسيلة اتصال تكون صعبة من خلال التليفون خاصة لو كانت بين فردين من لغتين مختلفتين (الفرنسى و الإنجليزى مثلا) وتكون أفضل لو كانت عن طريق الراديو أو التلفزيون وتكون ذات معنى لو كانت عملية الاتصال وجها لوجه .

ووسائل الاتصال متنوعة وكثيرا منها وسائل نقل البضائع والسفر وتبادل الرسائل بين الناس والمعلومات ، ومن أهم وسائل الاتصال : السكك الحديدية والراديو والتليفزيون والتليفون .

ولو دققنا النظر فى التعريف الآخر لكلمة Communication لقلنا أنها وسائل للمواصلات والاتصالات ، وهى فى ذات الوقت تعتبر وسائل هامة فى عملية الاتصال ونقل الرسائل والمعلومات وربط الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض .

وفى اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من (وصل) (وصلت) الشىء من باب وعد و(صلة) أيضا ، و(وصل) إليه يصل (وصولا) أى بلغ وصل بمعنى (اتصل) أى دعا دعوى الجاهلية ، وهو أن يقول يا لفلان قال الله تعالى : « إلا الذين يصلون إلى قوم » أى يتصلون و(الوصل) ضد الهجران ، والوصل أيضا وصل الثوب والخف وبينهما (رؤمين) أى اتصال وذريعة . وكل شىء اتصل بشىء فما بينهما وصلة والجع (وصل) (الأوصال) المفاصل و(الوصيلة) التى كانت فى الجاهلية هى الشاة تلد سبعة أبطن . . . . . . وفى الحديث لعن الله (الواصلة) و(المستوصلة) فالواصلة التى تصل الشعر والمستوصلة التى يفعل بها ذلك ، وتوصل إليه أى تلطف .

وكلمة اتصالات Communications مشتقة من الأصل اللاتينى Communis بمعنى Common أى عام . ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة « بوصول إلى نتيجة » أو وحدة فكر بصدد بوضوح الاتصال . وعلى ذلك فعملية الاتصال بمعنى إنتاج وتوفير وبجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها ، وإذاعتها والإعلام بها بحيث يمكن الإجابة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل فى هذا السلوك أو توجههم وجهة معينة .

وتتم هذه العملية عادة فى صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الأخريين والعكس .

ويذكر طلعت عبد الرحيم أن اصطلاح (اتصال) كترجمة عربية لاصطلاح Communication فى اللغة الإنجليزية ، وكلمة اتصال فى اللغة الإنجليزية مشتقة بين الكلمة اللاتينية Communicare أو المصطلح اللاتينى

(Communis) (Common) بالإنجليزية منحته حينما متصل يحاول أن نخلق جوا من الألفة والاتفاق Commonness مع شخص ما أى أننا نحاول أو نشارك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا . أى أن الاتصال يجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة فى مواجهة رسالة معينة .

وفى المعجم الوجيز (وصل) الشىء بالشىء (يصله) وصلا وصلة ضمه إليه وجمعه ولأن وملانا ومثلا وصلة : اتصل به ولم يهجره (أوصله) الشىء وإليه أنهاه وأبلغه إياه . اتصل الشىء بالشىء التأم وصار موصولا به . (الاتصال) وسائل الاتصال الجماهيرى الطرق التى يمكن بها إيصال فكرة أو رأى إليه عدد كبير من الأفراد المنتشرين فى أماكن بعيدة كالصحافة والإذاعة . ولهذه الوسائل شأن كبير فى نقل الأفكار وربط الجماهير بعضها ببعض .

وبلغت اللغة دوراً هاماً فى عملية الاتصال منذ المراحل الأولى لنمو الإنسان فيبدو لأول وهلة أن وظيفة اللغة عند الطفل كوظيفتها عند الراشد هى نقل أفكار الفرد على الغير ، فالراشد ينقل ألوانا مختلفة من أفكاره إلى الغير عن طريق اللغة . فأحيانا يستخدم اللغة للتقرير ، وأحيانا تفصح اللغة عنده عن أوامر أو رغبات ، وتستخدم للنقد أو الوعيد .

ويؤكد محمود أبو النيل على أن اللغة تلعب دوراً أساسياً فى عملية الاتصال فالطفل عندما يناجى نفسه فإنه يخلق لنفسه مستمعين خياليين ، ونجد صدى ذلك عند الراشد الكبير عندما يغنى أثناء عمله .

إن الألفاظ تشتق من الصيحات التى تصاحب الفعل عند الإنسان البدائى مثل صيحات الغضب والتهديد فى حالة القتال وغيره .

ويذكر طلعت عبد الرحيم : « أن اللغة من أهم وسائل الاتصال بين الكائنات البشرية فعن طريقها يتم التفاعل بين أفراد المجتمع البشرى » .

ويعرف طلعت عبد الرحيم الاتصال على أنه « العملية Process التى تنتقل بمقتضاها معنى بين الأفراد ، وعلى هذا أصبحت كلمة اتصال فى المفرد والصفة Communication تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التى يستخدم عن طريقها نقل معنى أما الاتصال فى صفة الجمع Communications فتشير إلى الرسائل نفسها Messeage أو مؤسسات الاتصال .

ويذكر فاروق جبريل « أن الاتصال هو لب السلوك الاجتماعى وهو العملية التى ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين » .

ولقد أوضحت بعض الدراسات لكى يكون القائم بالاتصال Communication مؤثراً فى اتجاهات وسلوك الأفراد ، يجب أن يكون قادراً على تزويد السامعين له (المُستقبِل) بمعلومات مفيداً لهم ترضى أو تشبع حاجاتهم ورغباتهم .

ويمكن القول بأن اللغة تؤدى للإنسان وظيفتين أساسيتين هما :

١) أنها وسيلة الاتصال بين الأفراد . فاللغة هى وسيلة الاتصال السهلة والفعالة مع الآخرين .

٢) أنها وسيلة الاتصال بين الفرد وأفكاره وخواطره أما اللغة تسهل عملية التفكير الفردى .

وفوق هاتين الوظيفتين ، فاللغة هى أسلوب يتيح للأفراد التعامل مع أشياء هذا العالم فى صورة مدركات ومفاهيم فى مقابل الجوانب واللغة فى

شكلها هى الأسلوب الأساسى للاتصال وفى شكلها المكتوب تعتمد فى مرحلة ثانوية بالنسبة للتخاطب .

وقديما قد عرف العالم العربى اللغوى المعروف باسم ابن جنى اللغة : فقال حد اللغة أصوات يعبر بها كل قوم عن أغراضها وهنا جمع هذا التعريف بين وظيفتين هامتين هما تعريف اللغة من ناحية ، ووظيفة اللغة من ناحية أخرى ، وقد تمثلت هذه الوظيفة فى عملية الاتصال وهى التعبير عن الأغراض أم يحتاج إليه الإنسان .

ولا تقتصر وظيفة اللغة على الاتصال الحاضر بين الإنسان وإنما أيضا وسيلة اتصال الماضى بالحاضر من خلال اللغة يتم نقل التراث الثقافى والحضارى بين الأجيال المتلاحقة والمتعاقبة . فاللغة وسيلة اتصال ثقافى أو حضارى واجتماعى بين أكثر من جيل وأكثر من طبقة داخل المجتمع المتحدث بها .

ومن المؤكد أن اللغة لها دور بارز فى عملية الاتصال الاجتماعى الذى يؤدى بدوره إلى التفاعل الاجتماعى بكافة أشكاله ومستوياته . ففى عملية التفاعل الاجتماعى يتم انتقال المعلومات من أطراف التفاعل ، ويكون لهذه المعلومات تأثير على مدركات هؤلاء الأطراف أو على سلوكهم كل نحو الآخر وهذا بدوره يؤثر فى فاعلية الاتصال وكفاءته .

ولا يقتصر أمر اللغة على كل ما هو منطوق بمعنى آخر على الأصوات التى يطلقها الإنسان للتعبير عن أهدافه وأغراضه بل تشتمل اللغة على كل ما هو شأنه يفهم ويؤدى غرضه فإشارات المرور الضوئية وحركات شرطى المرور هى بمثابة لغة فهى وسيلة اتصال بين السائق أو المارة وبين الأوامر التى تهدف إليها فالمعروف أن اللون الأحمر يحذر من المرور والأصفر يعطى إشارة الاستعداد والأخضر هو تصريح بالمرور والسير .

وبالإضافة إلى الإشارات الضوئية واللونية هناك حركات الأيدى أو إيماءة الرأس أو اهتزاز أعضاء الجسم المختلفة فهى لغة يفهم منها معنى إما بالموافقة أو بالرفض أو التحذير أو الاستحسان يختلف مفهومها من موقف لآخر ومن شخص لآخر وحسب السياق والحدث الذى يحدث منه ، وعلاوة على ذلك فسمات العرض وتعبيراته بمثابة لغة اتصال تدل على القبول أو الرفض أو الاستحسان أو الاشمئزاز والتقزز أو الفرح أو الحزن .

واللغة المكتوبة – أيضا – هى وسيلة اتصال جيدة على المستوى الرسمى والتقريرى أو المستوى الشخصى ، وهى أيضا وسيلة صالحة لنقل التراث وتخزينه فى كتب ومجلدات تتداولها الأجيال اللاحقة والمتعاقبة لأبناء المجتمع الواحد ذى الثقافة الواحدة .

واللغة المكتوبة مثلها كمثل اللغة المنطوقة تختلف من مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى.

وعلى الرغم من اختلاف اللغات بين أبناء المجتمع الإنسانى واختلاف مدلولها من شعب لآخر ومن مجتمع لآخر بل ومن طبقة لأخرى داخل المجتمع الواحد إلا أن هناك بعض دلائل الاتصال الحركية والملحوظة التى يتفق فيها جميع أفراد الجنس البشرى فلا أحد ينكر أن الدموع وقت الألم دليل الحزن وأحيانا دليل الفرح ، وأن الابتسامة دليل الفرح ، وفى بعض الأوقات دليل السخرية فالكل يشترك فى الفرح وله دلائله ، والكل يشترك فى الحزن وله دلائله .

ومن الملاحظ أن اللغة تبقى هى العماد فى عملية الاتصال على الرغم من التقدم التكنولوجى والعلمى الهائلين إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن اللغة فى أى

شكل من أشكالها أثناء عملية الاتصال . فهى ــ أى اللغة ــ الأداة المعتادة للصلات بين الأفراد .

أهداف الاتصال :

عندما يريد إنسان توصيل رسالة أو معلومة إلى أخرى أو نقل فكـرة أو آراءه أو وجهة نظره إلى آخر فإنه يحاول أن يجد وسيلة اتصال مناسبة لهـذا الغرض أو يبحث جاداً عن هذه الوسيلة ، كما أنه ــ أى الإنسان ــ عندما يريد معرفة تراث وتاريخ السابقين والقدماء أو يريد أن ينقل ثقافته وحضارته إلـى الأجيال القادمة فإنه يحاول أن يبحث عن وسيلة اتصال مناسبة ، وإذا مـا أراد هذا الإنسان أن يحتك بثقافات وحضارات أخرى مجاورة أو بعيدة عنـه ليقـف على ما وصلوا إليه من تقدم أو يعرف ما لديهم من عـادات وتقاليـد وأفكـار وآراء فإنه يتناول وسيلة الاتصال المناسبة لهذا الهدف .

ولو تمعن النظر فيما حولنا لوجدنا أننا قد تعرفنا على حضارة السابقين من خلال ما خلفوه من آثار ومخطوطات وما تركوه لنا من معابد وأهرام وتماثيل وأوراق بردى ، وما أبقاه لنا الدهر من عمائر ومقابر وسدود ومقانيس

وكأن كل هذه الأمور هى وسيلة الاتصال للتعرف على تراث السابقين وفهم حضاراتهم .

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن الاتصال يهدف إلى ما يسمى بعملية التواصل الإنسانى ، وما يؤدى إليه أو يترتب عليه من نقل التراث السابقين ودراسته والتعرف عليه .

فالاتصال يهدف إلى ترابط الأجيال بعضها ببعض والوقوف على ما انتهى إليه السابقون ليبدأ اللاحقون من حيث انتهت الأجيال السابقة لتعرف الأخطاء فتحاول يجنبها وما هو صواب فنأخذ به وندعمه ونعمل على استمراره .

وعلى الرغم من أن الاتصال يؤدى إلى التواصل الإنسانى القديم بالجديد والأجيال ببعضها البعض . فهو أيضا يهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء والمعتقدات ووجهات النظر والثقافات المختلفة من فرد لآخر ، ومن مجتمع إلى مجتمع آخر ومن بيئة إلى بيئة أخرى بمعنى آخر فالاتصال يؤدى إلى التفاهم الإنسانى والعمل على إيجاد صلات بين الإنسان وأخير الإنسان ، ومحاولة تفهم كل واحد للآخر والعمل على حل الصراعات بينهما بأسلوب حضارى وتقييم لحاجات ومشكلات الآخر ، ومد يد المساعدة إليه بالإضافة إلى الوقوف على ما لديه من أفكار وما يدور فى خلده من معلومات .

وهذا هو ما يهدف إليه الاتصال فى كافة العصور وعلى مدار الزمن وفى كل زمان ومكان ، وفى كل بقعة من بقاع المعمورة يهدف الاتصال إلى إيجاد وسائل التفاهم الإنسانى ، فالإنسان يعيش مع غيره فى علاقات وصلات تأخذ صوراً مختلفة فى شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر فى الأفراد ويتأثرون بها .

فالأفراد والمجتمعات من خلال الاتصال يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فمن خلال الاتصال يمكن توحيد الفكر والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القارات، وبذلك تكون العملية ضرورية طالما أن هناك تفاعل بين الإنسان وغيره.

ويرى علماء التربية وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية، لأن موضوعات التعليم ليست كالسلع التى يمكن نقلها من مكان لآخر أو يمكن أن تنتقل بين الأفراد نقلا ماديا كما تنتقل الأشياء. إنما يتحقق التعليم، وتتم المشاركة فى الأفكار والمهارات والعادات وما أشبه فنتيجة عملية تفاعل بين الأفراد أى عن طريق عملية الاتصال .

ويؤدى الاتصال أيضا إلى الترويح والترفيه عن الإنسان ، فعندما تشتد الحاجة بالفرد وتضيق نفسه وينقبض فؤاده وكأنه يصعد إلى السماء فيحاول التنفيس عن نفسه ، ويلعب الاتصال بوسائله المختلفة والمتعددة دوراً هاما فى هذا المجال ولتحقيق هذا الغرض ، فيحاول الإنسان أن يستعين بوسائل الاتصال المناسبة لهذا الغرض كالسينما أو المسرح أو يشاهد التليفزيون أو يذهب إلى أماكن اللهو والمتعة والتى يجد فيها سلواها عندما تقسو عليه الحياة .

وعلى الرغم من أن هذه الوسائل وسائل اتصال ترفيهية فهى فى آن الوقت وسائل اتصال تثقيفية أيضا فمن خلالها يمكن توعية الجماهير بأهمية موضوع معين أو تحذير الجماهير من أمر خطير أو نشر ثقافة صحية أو سكانية أو تنموية أو استثمارية .

وتلعب الإذاعة المسموعة (الراديو أو المذياع) والمرئية (التلفاز) دوراً خطيراً وهاماً فى هذا الشأن ، وتلعب أيضا وسائل الاتصال المقروءة دوراً لا يقل عن دور التليفزيون أو الراديو فى ذلك .

فالاتصال وسيلة ترفيهية تثقيفية للأفراد والجماهير على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم المهنية والتعليمية والطبقية والاجتماعية والاقتصادية والعمرية والنوعية .

مراجع الفصل الثالث

- أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط ٢ ، دار الكتاب المصرى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- أحمد على اللحاج محمد : التخطيط التربوى إطار لمدخل تنموى جديد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٢ .
- أحمد فتحى مصطفى : تقدير متوسط تكلفة التلميذ ، بمراحل التعليم العام وأنواعه ، المجلة العربية للمعلومات ، ع٢ ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ١٩٧٨ .
- أميل فهمى شنودة : التعليم مشروع اقتصادى ، سلسلة كتابك ١٤٨ ، رئيس التحرير أنيس منصور ، دار المعارف ، القاهرة (د.ت) .
- إبراهيم عصمت وآخرون : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ط٢ ١٩٨٤ .
- إبراهيم مطاوع ، أمنية أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، للطباعة والتصدير ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- إقبال الأمير السمالوطى ، نعمات الدمرداش : مدخل الإدارة العامة ، بل برنت للطباعة والتصدير ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ثروت عبد الباقى : تكلفة الطالب فى التعليم ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، ع٥ ، س ٣ ، يناير ١٩٨٨ .
- جمهورية مصر العربية: الإدارة العامة للموازنة بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- حمدى مصطفى المعاز : وظائف الإدارة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

▪ ريتشارد فريمان : توكيد الجودة فى التدريب والتعليم ، ترجمة سامى حسن الفرسان وناصر محمد العديلى ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، السعودية ، ١٩٩٥ .
▪ سهيل هاشم صوان : الإدارة بالأهداف والمعلومات وعلاقاتها ببعض العوامل النفسية التى تميز شخصية المدير ، مجلة كلية التربية ، ع٢٠ ، ج١ ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٦ .
▪ سيد الهوارى : تنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم ، ط٤ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٢ .
▪ سيد الهوارى : الاستثمار والتمويل طويل الأجل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
▪ صلاح الدين جوهر : علم الاتصال – مفاهيمه – نظرياته – مجالاته ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د.ت .
▪ عباس محمود عوض : علم النفس الاجتماعى ، دار المعرفة الجامعية ١٩٨٠ .
▪ عبد الكريم أحمد محمد يحيى : دراسة تكلفة وتمويل التعليم العام فى الجمهورية العربية اليمنية عن الفترة من ١٩٧٥ – ١٩٨٥ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ، ١٩٨٩ .
▪ عبد الله عبد الدائم : التخطيط التربوى – أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته فى البلاد العربية ، ط٢ ، دار العلم للملايين ، بيروت ، مايو ١٩٨٠ .
▪ عبد الرحمن بن محمد بن أبو عمة، محمد أحمد العش: البرمجة الخطية.، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية ، ١٩٩٠ .
▪ على السلمى : الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ، كتاب الأهرام الاقتصادى ، ع٣٥ ، يناير ١٩٩١ .

- علی شریف: مبادئ الإدارة – مدخل الأنظمة فی تحلیل العملیة الإداریة، الدار الجامعیة ، الإسكندریة ، ١٩٩٦ .
- علی عسكر : السلوك التنظیمی فی المجال التربوی ، دار القلم للنشر والتوزیع ، الكویت ، ١٤٠٧ هـ .
- عمرو غنایم ، علی الشرقاوی : تنظیم وإدارة الأعمال ، الأسس والأصول العلمیة ، النهضة العربیة ، بیروت ، ١٩٨٥ .
- فاروق عبده فلیة : الإدارة التربویة ، الفكر – النظریات – الممارسة ، مكتبة نانسی بدمیاط ، ١٩٩٨ .
- فاطمة محمد السید علی : تطویر إدارة التعلیم الثانوی العام فی مصر فی ضوء الاتجاهات المعاصرة ، صحیفة التربیة ، ع١ ، رابطة خریجی ومعاهد كلیات التربیة ، القاهرة ، أكتوبر ١٩٩٥ .
- فرید النجار : قراءات فی تحلیل منظومات الإنتاج وإدارة التكنولوجیا (الاستراتیجیات – النماذج – المشكلات) مطبعة الكتب الجامعیة الحدیثة ، طنطا ، ١٩٩٠ .
- فرید النجار : إدارة الجودة الشاملة للجامعات (رؤیة التنمیة المتواصلة) المؤتمر العلمی الثانوی ، غدارة الجودة الشاملة فی تطویر التعلیم الجامعی ، كلیة التجارة ببنها ، جامعة الزقاریق ، ١١–١٢ مایو ١٩٩٧ .
- فؤاد الشیخ سالم وآخرون : المفاهیم الإداریة الحدیثة ، مركز الكتب الأردنی ، الأردن ، ١٩٩٥ .
- كمال حمدی أبو الخیر : العلمیة الإداریة والتطبیق الإداری ، مكتبة عین شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- كمال حمدی أبو الخیر : أصول الإدارة التعلیمیة ، مكتبة عین شمس ، القاهرة .

- كمال نور الله : (معوقات التنمية الإدارية فى الدول العربية) بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى السنوى الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المنعقد فى الرياض ١٩٧٨م ، القاهرة ، مطابع سجل العرب ١٩٧٩ .
- كمال محمد المغربى : السلوك التنظيمى ، مفاهيم ، وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم، ط٢، دار الفكر، عمان ، الأردن ، ١٤١٥ هـ .
- محمد توفيق ماضى : البرمجة الخطية (التوزيع الأمثل للموارد المحدودة) المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ .
- محمد جمال لوير وآخرون : مقدمة فى الإدارة المدرسية ، مركز التنمية البشرية والمعلومات ، سلسلة الإدارة والتخطيط التربوى رقم ٢ ، انقاهرة ١٩٩١ .
- محيى الدين الأزهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- مجلة الإدارة العامة : معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية ، العدد ٧٠ السنة ٣٠ شوال ١٤١١ ـ إبريل ١٩٩١ .
- مجيد السالم : من اقتصاديات التعليم ، المعلم العربى ، مجلة تربوية ثقافية قومية تصدرها وزارة التربية فى سوريا، ع٢،١ن، س٢٤ ، كانون الثانى ، شباط ١٩٧١ .
- منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ناصر محمد العدلى : إدارة السلوك التنظيمى ، فهرسة مكتبة الملك فيهد الوطنية ، الرياض ، ١٩٩٣ .

- Civc Dimmock: Restucturing for School Effectiveness: Leading, Organising and Teaching for Effective Learning, Educational Management & Administration, Vol. 23, No. I, Janauary. 1991.
- Don Adams: "Planning Educational Futures, the Journal of Educational Thought. Vol. 3. The More Million Publishing Company New York, Dec., 1972.
- Federal Quality Institute: Federal Total Quality Management Handbook, United States Office of Personal Management, Washington, 1990.
- G. Odiorne: Management by Objectives, Pitwan Publishing Company, New York, 1965.
- Harbison and Frederick: Educational Planning and Human Resources Development" Paris International Institute for Educational planning. 1967.
- Vaizey, T. D. Chesswos: "The costing of Educational Plans, by UNESCO, 1967.

الفصل الرابع

أثر الاتجاهات والقيم
فى السلوك التنظيمى

القـــيم

تعريفها ومعناها :

القيمة هى الحكم الذى يصدره الإنسان على شىء ما مهتديا بمجموعة المبادئ والمعايير التى وضعها المجتمع الذى يعيش فيه والذى يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك . فالقيمة تتضمن قانونا أو مقياسا له شىء من الثبات على مر الزمان أو بعبارة أعم تتضمن دستورا بنظم نسق الأفعال والسلوك . والقيمة بهذا المعنى تضع الأفعال وطرق السلوك وأهداف الأعمال على مستوى المقبول وغيـــر المقبول أو المرغوب فيه والمرغوب عنه .

إن القيمة هى اهتمام أو اختيار أو تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية أو الجمالية أو كل هذه مجتمعه ، بناء على المعايير التى تعلمها من الجماعة ووعاها فى خبرات حياته نتيجة الثواب والعقاب والتوحد مع الغير . فالقيم من طبيعة معيارية .

وللقيم نفس الدور الذى تلعبه الاتجاهات الاجتماعية فى تحديد الأحكام إلا أن للاتجاهات أثر عام يفرض نفسه على الجماعة كوحدة غير متمايزة ، بينما للقيم أثر خاص على الفرد الواحد كوحدة متميزة داخل الجماعة . فإذا دفع الاتجاه معظم صفة الجماعة إلى التدخين فإن القيم التى عرفها الكل ولا شك تمنع واحدا أو اثنين فقط من أفرادها من التدخين حتى وإن يبعدوا عن أعين الكبار تماما كأن يكون الاتجاه فى جماعة ماثلا نحو الاستهتار ولكن البعض يتمسكون بالخلق وليست القيم التى تحددها الجماعة بنفس المفهوم أو الشكل الذى تحدده أخرى . فللشرق قيم لا توازى ما بالغرب والعكس صحيح أيضا.

والقيم نسبية مكانا ونسبة زمانا أى أنها تختلف وتتغير فى المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير ، وهى فى تطويرها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية فى التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافى الذى توجد فيه وذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة فى جميع المجتمعات البشرية وإنما هى نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والذوقية والقول بأن القيم نسبية لا يعنى أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعنى أيضا أنها تختلف فى الثقافة الواحدة وفى المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أى باختلاف ثقافاته الجزئية أو الفرعية وباختلاف الطبقات وباختلاف الجماعات المهنية .

والقيم أحكام بما هو مرغوب فيه من الجماعة ، أحكام تفصح عن المعانى المتضمنة فى السلوك أو المعانى التى تربض وراء السلوك من معتقدات وآمال وأهداف وأيديولوجيات ومثل ومعايير. إن الأغلبية العظمى من الأفراد يتأثرون بالقيم التى نشأوا عليها وألفوها تأثرا كبيرا لدرجة تجعلهم لا يتصورون وجود قيم أخرى تخالفها وذلك لأن قيم أية ثقافة تتأصل فى الفرد بعملية التعلم وإذا ما تأصلت استجاباتنا التعودية للتفكير والعمل بطريقة معينة أصبح من العسير بل من أشق الأمور على النفس تغييرها بتكوين استجابات جديدة .

والقيمة هى خاصية تقدر لسبب نفسى أو اجتماعى أو أخلاقى أو جمالى وتستخدم فى صيغة المجامع .

والقيمة عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية وانفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعانى وأوجه النشاط . والقيمة مفهوم مجرد ضمنى غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة التفضيل الذى يرتبط بالأشخاص أو

الأشياء أو المعانى أو أوجه النشاط . والقيم تكوين فرضى يستدل عليه من خلال التعبير اللفظى والسلوك الشخصى والاجتماعى .

ويتضمن مجال القيم تجمعات من المعتقدات والأفكار والمشاعر التى تؤثر أو تحـــدد التقييم أو الاختيار والتفضيل تجاه أشخاص أو مواقف أو أفكار .

والقيم تعبر عن الحكم الذى يصدره الإنسان عن شىء ما مهتديا بالمعايير التى تحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك .

ويكاد يجمع المثاليون من الفلاسفة على أن القيم المثالية العليا تتمثل فى مثلث الحق والخير والجمال . وقيمة الحق تتعلق بالمعرفة . وقيمة الخير تتعلق بالسلوك وقيمة الجمال تتعلق بالوجدان وهذه القيم المقالية أولية ثابتة عامة معطاة مطلقة خالدة وهى تشكل أهداف التربية عند المثاليين بحيث تكون موجهة للسلوك ، وكلما اقترب الفرد من سلوكه من المثال القيمى كلما كان إنسانا مثاليا .

أما الواقعيون من العلماء والتجـــريبيين فيـــرون أن القـــيم تنبـــع مـــن الواقع المحسوس ويســـتدل عليهـــا عـــن طريـــق التجربـــة والحـــس وهـــى متغيرة ونسبية يمكن قياسها بأدوات علميـــة تشـــتمل علـــى مواقـــف علميـــة واقعية وهى مكتسبة ويمكن تغييرهـــا وتعـــديلها أو محـــو تعلمهـــا وإكســـاب قيمة بديلة . كما أن القيم هى التى تحـــدد للفـــرد مضـــمون وشـــكل الاتجـــاه حيال الآخرين .

- وتعريف **كرنسن وكرتشفيلد** القيمة على أنها : معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة . ذلك المعتقد الذى يملى على الفرد مجموعة من الاتجاهات المجسمة لهذه القيمة .

- **تعريف ماكينى** : القيمة بأنها مفهوما أو مكونا مجردا يتأتى من خلال الارتباط بين مجموعة معينة من الاتجاهات . فقيمة المساواة على سبيل المثال إنما تتحدد من خلال اتجاهات الفرد حيال الأقليات والجماعات العنصرية والفقراء . وعلى هذا فإن التحليل العاملى لمجموعة من الاتجاهات إنما يفضى إلى عدد ن معين من القيم .
- **تعريف شريف** : القيم على أنها تلك الروابط لوجدانية والشخصية التى تربط بين الشخص وبين موضوعات الاهتمامات . على هذا تشكل القيمة مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد بحيث تقف الأخيرة كأطر مرجعية يستند إليها الفرد فى اختياراته وأحكامه المختلفة .
- **تعريف رزتشر** : القيم بأنها التزام عميق من شأنه أن يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل . فاحتضان قيم معينة بواسطة الأفراد إنما يعنى بالنسبة لهم أو بالنسبة للآخرين (توقعا) ممارسة لأنشطة سلوكية معينة تتسق وما هو مفترض لديهم من قيم .
- **تعريف عبد العال** : القيم على أنها مفهوم يدل على مجموعة من الاتجاهات المعيارية المركزية التى تتكون لدى الأفراد فى المواقف الاجتماعية فتحدد له أهدافه العامة فى الحياة والتى تتضح من خلال سلوكه العملى أو اللفظى .
- **تعريف الينون** : القيم تلك الأفكار التى تعبر عما هو جدير بالرغبة والاهتمام ، ومن ثم فإنها تمثل بالنسبة للفرد مادته فى الحياة اليومية من عمل وزواج وحياة اجتماعية وخطط للمستقبل.
- **تعريف كاظم** : القيم على أنها أهداف يسعى إليها الفرد بغية تحقيقها وهى فى وقوفها كأهداف تمثل مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم ، كما تتحدد من خلالها أهدافهم فى ميادين كثيرة من الحياة والقيمة يعبر

عنها من خلال الألفاظ أو العبارات أو ضمنا كما تتكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك .

القيم هى عبارة عن مفاهيم تختص بغايات يسعى إليها الفرد كغايات جديرة بالرغبة سواء أكانت هذه الغايات تتطلب لذاتها أو لغايات أبعد منها . وتتأتى هذه المفاهيم من خلال تفاعل دينامیکی بين الفرد بمحدداته الخاصة وبين نوع معين من أنواع الخبرة . وتتكشف دالات هذه القيم فيما تمليه على الأفراد من اختيار لتوجه معين فى الحياة بكل عناصره المختلفة من بين توجيهات أخرى متاحة ، توجها يراه جديرا بتوظيف إمكاناته المعرفية والوجدانية والسلوكية .

والقيم بحكم هذا التعريف تتحدد إجرائيا على النحو التالى :

- اختيار أهداف معينة فى الحياة ووسائل بذاتها لتحقيق هذه الأهداف .
- اتجاهات إيجابية حيال بعض المواقف والأشياء والأشخاص وأخرى سلبية حيال البعض الآخر .
- الحكم سلبا أو إيجابا على مظاهر معينة من الخبرة .
- تكشف القيم نفسها فى شكل درجات مختلفة بين الأفراد بقدر احتكامهم إليها فى المواقف المختلفة .

تعلم القيم :

القيم نتاج اجتماعى ، وتعلم الفرد ويكتسبها ويتشربها تدريجيا ويضعها فى إطار السلوك المرجعى . ويتم ذلك خلال عملية التطبيع الاجتماعى وعن طريق التفاعل الاجتماعى تعلم الفرد أن بعض الدوافع والأهداف تفضل غيرها ويفضلها على غيرها أى أنه يقيمها أكثر من غيرها . وتستمد القيم من مصادر

متعددة مثل الدين والمعتقدات والتراث والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتنمو القيم من خلال خبرات الفرد المتجددة . وتلعب الأسرة دورا فى إكساب الأبناء القيم أثناء عملية التطبيع الاجتماعى فقد وجد من الدراسات وجود درجة من التجانس بين قيم الأباء وقيم الأبناء وجماعة الأقـــران والخبرات الأكاديمية ووسائل الإعلام دورا هاما فى إكساب القيم أيضا .

تأثير القيم فى الســـلوك :

يؤثر نسق القيم فى سلوك الفرد ويوجهه ويتضمن سلوك القيم أى الذى تحدده القيم تعبير عن التفضيل والاختيار والسلوك الانعكاسى فقط هو الذى يخلو من القيم .

وتؤثر القيم فى السلوك حين تيســر مجــالا أو إطــارا مرجعيــا لإدراك وتنظيم الخبرة والاختيار بين بدائل الســلوك . وهكــذا فــإن القــيم يجــب أن تؤخذ فى الاعتبار عند دراسة وتفسير سلوك الإنســان بصــفة عامــة لأنهــا أحد المحددات الهامة فى السلوك . أى أنها أحــد الأســس التــى تحــدد فــى ضوئها سلوك الإنسان الذى يرتبط بدوره بصحته النفسية .

تصنيف القــــيم :

أولا : من حيث بعد المحتوى .

ثانيا : من حيث بعد المقصد .

ثالثا : من حيث بعد الشدة .

رابعا : من حيث بعد العمومية .

خامسا : من حيث بعد الوضوح .

سادسا : من حيث بعد الدوام .

أولا : من حيث بعد المحتوى :

١) القيمة النظرية :

وتتعلق باكتشاف الحقيقة مثل السعى الدائم لاكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط بنا والسعى لمعرفة القوانين التى تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة فى المقام الأول والأفراد الذين يضعون هذه القيم فى مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية وهم عادة يكونون من الفلاسفة والعلماء .

٢) القيم الاقتصادية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلـى مـا هـو نـافع فـى سـبيل هـذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصـول علـى الثـروة وزيادتهـا عن طريق الإنتـاج والتسـويق واسـتهلاك البضـائع واسـتثمار الأمـوال . لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضـح فـيهم هـذه القـيم يمتـازون بنظـرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد .

٣) القيم الجمالية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى مـا هـو جميـل ن ناحيـة الشـكل والتنسـيق وتشـجيع الفـن والابتكـار الفنـى والاهتمـام بالتـذوق الفنـى والجمالى ودراسة الأدب الذى يصور الحب فى أسمى صورة .

٤) القيم الاجتماعية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد فى ذلك إشباعا له ، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك كان هؤلاء الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضا بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير والإحساس بالمسئولية .

٥) القيم السياسية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة . فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم فى الأشياء أو الأشخاص وهى تتعلق أيضا بالنشاط السياسى .

٦) القيم الدينية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهرى فهو يرغب فى معرفة أصل الإنسان ومصيره ورى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذى يعيش فيه ، وهو يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما . والإيمان بالله المسيطر على الكون .

ولا يعنى هذا التصنيف للقيم أن الأفراد يتوزعون تبعا له ولكنه يعنى أن هذه القيم توجد جميعا فى كل فرد غير أنها تختلف فى ترتيبها من فرد لآخـــر علـــى حســب قوتها وضعفها لدى الفرد نفسه ولدى مجموعات الأفراد .

ثانيا : من حيث بعد المقصد :

١) قيم وسائلية :

هى تلك القيم التى ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقى .

٣) قيم غائبـــة : (هدفية)

فهى الأهداف والفضائل التى تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها فالحرب فى نظر الرجل العسكرى ذات قيمة وسائلية لأنها وسيلة تكسبه الترقى فى المنصب والشرف والترقى فـــى هـــذا الموقـــف قيمة غائبة أو هدفية .

ثالثا : من حيث بعد الشدة :

١) قيم ملزمة (آمرة ناهية) :

وهى القيم التى تمس كيان المصلحة العامة والتى تتصل اتصالا وثيقا بالمبادئ التى تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتى تصطلح عليها الجماعة فى تنظيم أفرادها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية فالقيمة الملزمة هى القيم ذات القدسية التى تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأى العام عن طريق القانون مثل القيم التى ترتبط بتنظيم العلاقة بين الجنسين أو بمسئولية الأب نحو أسرته أو بتحديد حقوق الفرد ووقايتها من عدوان الغير .

٢) *القيم التفضلية :*

هى القيم التى يشجع المجتمع أفراده على التمسك به . ولكنه لا يلزمهم مراعاتها إلزاما يتطلب العقاب الصارم الصريح إذ ليس لها من القدسية والاتصال العميق بالمصلحة العامة للجماعة ومن أمثلتها : إكرام الضيف ـــ المجاملات ـــ الطموح .

والواقع أن أكبر فرق يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضلية هو درجة الإلزام والقهر الاجتماعى المتصل بكل منهما فمن الممكن أن يخرج الفرد عن القيم التفضلية ومع ذلك يستمر كعضو له مكانته الاجتماعية فى طبقته أو جماعته . أما إذا تعارض سلوك الفرد مع القيم الإلزامية وما تأمر به أو تنهى عنه فإن مجتمعه يغضب عليه مثال ذلك : امرأة تتزوج برجلين فى وقت واحد. أما القيم التفضلية ليست كذلك فارتداء الملابس للخروج فى الطريق العام يعتبر

فى حد ذاته من القيم الملزمة . أما ارتداء زى معين بشكل خاص يتمشى مثلا مع الموضة فيعتبر قيمة تفضلية .

٣) *القيم المثاليــة* :

هى القيم التى يحس الناس استحالة تحقيقها بصورة كاملة . ومع ذلك فإننا تؤثر توجيه سلوك الأفراد مثل القيم التى تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا ولأخرته كأنه يموت غدا . وهى القيم التى تتطلب الكمال فى أمور الدين والدنيا معا وإن كان تحقيقها الكامل أمرا عسيرا .

رابعا : من حيث بعد العمودية :

١) *القيم العامة* :

هى القيم التى يعم انتشارها فى المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته وفئاته المختلفة مثل الاعتقاد فى أهمية الدن والزواج وأهمية الأسرة وأهمية رعاية الصغار وتربيتهم واحترام كبار السن وصلة الأرحام واحترام الملكية الخاصة .

ويتوقف انتشار القيم فى مجتمع ما على التجانس فى أحواله الاقتصادية وظروفه المعيشية .

٢) *القيم الخاصــــة* :

هى القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محدودة أو بطبقة اجتماعية أو جماعة خاصة مثل الزواج والأعياد الختان وبطبقته الاجتماعيــة مثــل طبقــة النبــلاء والقيــم الخاصة بالدور الاجتماعى للطبيب وأستاذ الجامعــة والدور الاجتماعى للجنس الذى ينتمى إليه الأفراد .

خامسا : من حيث بعد الوضوح :

١) قيم ظاهرة (صريحة) :

هى القيم التى يصرح بها ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة .

٢) قيم ضمنيـــــة :

هى تلك القيم التى تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعى بصفة عامة مثل القيم المرتبطة بالسلوك الجنسى .

فالقيم تتجلى فى السـلوك الخـارجى فـى مواقـف الحيـاة ، أو هـى اتجاهات للسلوك أو العمل أو هى السـلوك الفعلـى للأفـراد فـى تفـاعلاتهم مع بيئاتهم ما يدركون أنفسهم وبناء على ذلـك يمكـن ملاحظـة السـلوك أو رصده من المظهر الخارجى ويعبر عن أحكام القيمـة الداخليـة والتـى تنشـأ فى الوقت نفسه مع السلوك الظاهرى ، فالعبرة فى القـيم لـيس بـالكلام بـل بالعمل والسلوك الفعلـى . لأنهـا هـى القـيم التـى يحملهـا الإنسـان فـى سلوكه.

أما القيم الصريحة المعلنة فليست دائما بالقيم الحقيقية بل كثيرا ما تكون زائفة . وذلك لأن أمثلة القيم الصريحة ما تنادى به بعض الهيئات أو الجماعات التى تقوم بمشروعات تجارية أو صناعية أو تعليمية فكثيرا ما تعلن الجماعة صراحة وقولا أن هذا المشروع أو ذاك قد قام للخدمة الاجتماعية وللمصلحة العامة فى حين أنه فى الحقيقة قائم على الأنانية هى كسب الثروة أو الشهرة للمساهمين فيها .

سادسا : من حيث بعد الدوام :

١) *القيم العابرة الوقتية العارضة القصيرة الدوام :*

السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموضات والموسيقى والبدع وهى قيم ترتبط بالكماليات والشكليات والزخرف وليس بصلب الحياة ولبسها أى أنها لا تمس الحاجات الضرورية .

٢) *القيم الدائمـــة :*

هى القيم التى تبقى زمنا طويلا مستقرة فى نفوس الناس ويتناقلها جيل عن جيل كالقيم المرتبطة بنعرف والتقاليد ، ولذلك فالقيم المرتبطة بها لها فى غالب الأحيان صفة القداسة والإلزام لأنها تمس الدين أو الأخلاق كما تمس الحاجات الضرورية للناس ولها علاقة كبرى بمصلحة المجتمع . ولذلك تبقى هذه القيم وترسخ فى المجتمع رسوخا كثيرا ما يصـــل إلـــى حـــد الجمود .

قياس القـــــيم :

إن الكثير من علماء النفس فى أول الأمر استبعدوا فكرة قياس القيم على أساس أن الأمر عبارة عن تفضيل شخصى وذاتى وهنالك تعبير عن القيم يغلغله مسايرة المعايير الاجتماعية وحتى المحرمات وبعضها يموه الدفاع الناتج عن الكبت مما يجعل البعض يفضلون دراسة القيم عن طريق الاختبارات الإسقاطية والمقابلات الإكلينيكية المكثفة وملاحظة السلوك الفعلـــى .

وعلى العموم يمكن دراسة القيم ونسق القيم على مستوى الثقافة ودراسة وصفية مقارنة . ويمكن دراستها من خلال دراسة الأحكام اللفظية الظاهرة التى تعبر عن التفضيل .

ومن أشهر مقاييس القيم اختبار القيم وضع « **البورت وفيرثون ولندزي** » وهو يقيس القيم النضرية ــ الاقتصادية ــ الجمالية ــ الاجتماعية ــ السياسية ــ الدينية .

وهناك مقياس وضع « جوردون » ويضم مقياسين أولهما يقيس القيم الاجتماعية والثانى يقيس القسم الشخصية ومقياس القيم وضع « ميلتون روكسن » ويقيس القيم الوسائلية والقيم الغائبة .

أهمية القـــــيم :

١) فى الحيــــاة :

تكون القيم جزءا لا يستهان به فى الإطار المرجعى للسلوك فى الحياة العامة فى مجالاتها المختلفة دينيا وعلما واجتماعيا واقتصاديا وفنيا .

٢) *التوجيه والإرشاد النفسى* :

ويبدو ذلك فى انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهن مثل رجال الدين ورجال السياسة والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم وفى تعليم الناس القيم الصالحة .

٣) *فى الصحة النفسية والعلاج النفسى* :

من المعروف أن أى عملية تهدف إلى تعديل السلوك ينبغى أن تضع فى الاعتبار جميع جوانب الشخصية بما فى ذلك القيم .. ولا يخفى الدور الذى تلعبه القيم فى عمليات العلاج النفسى التوافق النفسى كما أن تصارع القيم عند بعض الأفراد يؤدى بهم إلى اضطرابات سلوكية ونشاهد ذلك فى حالات العصاب النفسى كما أن بعض الأفراد الذين ينتمون إلى والدين مختلفين فى الدين أو فى

الطبقة الاجتماعية أو العقيدة السياسية أو القيم أو الذين يواجهون ثقافات جديدة مع احتفاظهم بثقافتهم القديمة يكونون أكثر عرضة من غيرهم للاضطرابات النفسية . كما يلعب نسق القيم دورا هاما فى تحديد أهداف عملية التعليم وعملية الإرشاد والعلاج النفسى .

نسق القــــيم :

تنظم القيم فى نسق منظم يتكون لدى الفرد ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديده . ونسق القيم هو مجموعة القيم التى تنتظم فى نسق متساند بنائيا متباين وظيفيا داخل إطار ينظمها ويشملها فى تدرج خاص .

ونسق القيم هو : الترتيب الهرمى لمجموعة القيم التى يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم ، وغالبا بدون وعى شعورى من الفرد أو أعضاء الجماعة أو المجتمع .

وينظر على نسق القيم الأساسية المتكاملة باعتباره وضح أولويات القيم كإطار مرجعى للسلوك يأتى على قمة مكونات الإطار المرجعى العام للسلوك . أى أن نسق القيم ينظم نظم السلوك .

وتعتبر القيم متغيرات تابعة ويتغير نسقها حسب ظروف المجتمع والتغير الاجتماعى والتكنولوجى والوضع الاقتصادى والنظام السياسى وفى نفس الوقت فعندما تتكون القيم ويستقر نسقها لدى الفرد فإنها تتحول إلى متغيرات مستقلة وتعتبر أساسا لمزيد من التجديد .

الاتجاهات النفسية الاجتماعية

يحتل موضوع الاتجاهات النفسية أهمية خاصة فى علم النفس الاجتماعى لأن الاتجاهات النفسية الاجتماعية تعتبر من أهم نواتج عملية التطبيع الاجتماعى ولأن الاتجاهات تعتبر محددات موجهة ضابطة منظمة للسلوك الاجتماعى .

ويتكون لدى كل فرد وهو ينمو اتجاهات نحو الأفراد والجماعات والمؤسسات والمواقف والموضوعات الاجتماعية فكل ما يقع فى المجال البيئى للفرد يمكن أن يكون موضوع اتجاه من اتجاهاته .

والاتجاهات ناتج انفعالى ثانوى لخبرات الفرد ولها أصولها فى إحساسه الداخلى وعاداته المكتسبة والمؤثرات البيئية التى تحيط به ، وبعبارة أخرى تنتج الاتجاهات من الرغبات الشخصية ومؤثرات الجماعة . إنها فى الحقيقة جزء من شخصية الفرد ولكنها تتأثر باتجاهات وسلوك الجماعة أو الجماعات التى يتصل بها . وتعمل الاتجاهات كأنماط سلوك معينة وترتبط بشدة بردود الفعل الانفعالية . فمعظم خبرات الفرد إما سارة أو مجزئة وتكون حالة الرضا أو الألم التى تصاحب خبرة معينة هى الإحساس بهذه الخبرة الذى يحدث اتجاهات لدى الفرد .

والاتجاهات فى نموها وتعديلها وتغييرها وتفسيرها تعتبر غاية عملية التطبيع الاجتماعى للوليد البشرى ، فإن كان اتجاه أى فرد نحو موضوع معين أو مجموعة من الموضوعات معروف لنا فإن ذلك يستخدم فى تزامن مع المتغيرات الموقفية والنزوعية الأخرى بردود الفعل لهذا الفرد فى مجالات متعددة كما هو واضح فى مجال التربية والرعاية والعلاج النفسى .

ويجب التفرقة بين الاتجاه والرأى والمعتقد والقيمة . فالرأى هو التعبير اللفظى عن الاتجاهات والقيم والمعتقدات . والمعتقد هو علاقة بين فئتين معروفتين مستقلتين أصلا ، فعندما نقول أن الأسد خطر تربط بين الأسد والخطورة . أما القيمة فتعتبر علاقة بين مشاعر الفرد وفئة معرفية معينة مثل كره الكذب .

وللاتجاه وظائف متعددة بالنسبة للأفراد إذ ينظم إدراك الفرد أثناء تفاعله ويحدد له وسيلة اتصاله بمثيرات البيئة فلا يضطر إلى القيام بسلوك جديد فى مواجهة كل تجربة ، ويساعد الاتجاه على الشعور بالانتماء للجماعة متمثلا قيمها ومعتقداتها فى سلوكه وبذلك يوفر الاتجاه الحماية الوجدانية للفرد وللاتجاه وظيفة تكيفية تظهر فى أن الإنسان يكتسب اتجاهات موجبة نحو ما يشبع حاجاته واتجاهات سلبية نحو ما يعوق هذا الإشباع كما يحقق الاتجاه لصاحبه إشباعا نفسيا من استخدامه له فى التعبير عن قيمه ومعلوماته .

تعريف الاتجاه :

تعريف البورت :

الاتجاه بأنه حالة من التهيؤ والتأهب العقلى والعصبى تنظم عن طريق الخبرة وتؤثر تأثيرا ديناميا أو موجبا على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها .

تعريف بوجاردوس :

بأنه الميل الذى ينحو بالسلوك قريبا أو بعيدا عن بعض الظروف البيئية ويضفى على تلك الظروف معايير موجبة أو سالبة تبعا لانجذاب الفرد لها أو نفوره منها .

تعريف كرتسن وكرتشفيلد :

عبارة عن العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية التى انتظمت فى صورة دائمة وأصبحت تحدد استجابة الفرد لجانب من جوانب بيئته .

تعريف مورجان :

بأنه ميل استجابة الفرد نحو أو ضد موضوع أو شخص أو فكرة.

تعريف فيسوزين :

الاتجاه بأنه احتمال وقوع سلوك محدد فى موقف محدد .

تعريف انجش وانجلس :

الاتجاه عبارة عن نزوع أو تهيؤ ثابت وذلك لكى يسلك الفرد بطريقة متسقة نحو مجموعة من الموضوعات المحددة .

تعريف اندرسن :

بأنه بمثابة بعد تقيس لمفهومها ، وأن الاتجاه نحو موضوع ما هو إلا تلخيص لعدة أراء ومعتقدات عن موضوع معين .

الاتجاه هو فى حالة توجه استجابات الفرد . ويركز هذا التعريف على الناحية المعرفية . ومن ثم يهمل الناحية العاطفية والناحية السلوكية فى تكوين الاتجاه .

الاتجاه هو عبارة عن موقف الفرد حيال إحدى القيم أو المعايير السائدة فى البيئة الاجتماعية .

الاتجاه ما هو إلا حصيلة مزاج الفرد ونوع المفاهيم التى يفرضها عليه مجتمعه والصورة التى يدرك بها شتى المواقف فى ضوء خبراته وتفكيره . ويؤكد هذا المفهوم على الفرد بما يحمل من مشاعر وأفكار وخبرات والمجتمع وما يفرضه من أساليب للضبط الاجتماعى .

الاتجاه هو تنظيمات محددة فى الفرد تشمل مشاعره وأفكاره ونزعاته التى تجعله يتصرف تجاه بعض مظاهر بيئته . ويوضح هذا التعريف العناصر الأساسية للاتجاه وهى العنصر العاطفى والعنصر المعرفى والعنصر السلوكى ويشير إلى أهمية البيئة والمحيط الذى يتفاعل معه الإنسان .

تعريف زهران :

الاتجاه النفسى الاجتماعى تكوين فرض أو متغير كامن أو متوسط (يقع بين المثير والاستجابة) وهو عبارة عن استعداد نفسى أو تهيؤ عقلى عصبى متعلم للاستجابات الموجبة والسالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز فى البيئة التى تستثير هذه الاستجابة .

معنى ذلك أن الاتجاه عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها .

ومؤدى هذه التعاريف جميعا أن سلوك الفرد فى موقف معين ما ليس وليد الصدفة إنما هو محصلة المعانى والأفكار التى كونها من خبراته السابقة والتى تميل بالسلوك نحو وجهة معينة ، ويمكن القول بأن الاتجاه عاطفة إلا أنه أقل منها فى الحدة الانفعالية ويعنى ذلك اختلاف الأفراد فى اتجاهاتهم تبعا

لاختلاف الخبرات والمواقف التى يتعرضون لها والعلاقات التى يتفاعلون فى إطارها .

ومع اختلاف اتجاهات الأفراد فهناك معالم أساسية لتعبير الأفراد عن اتجاهاتهم منها أن التعبير عن الاتجاهات يحمل معنى انفعاليا تجاه المواقف والأشخاص مما يعطيه قوة دافعة للسلوك ، فمعنى المواقف بالنسبة للفرد لا يعتمد على ما بها من عناصر موضوعية ولكن على ما تبدو عليه فى نظر الفرد وشعوره نحوها . ومع أن الفرد قد يدرك اتجاهاته وكيف تكونت إلا أنه فى غالبية الأحيان تتكون الاتجاهات من خلال علاقات الفرد الأسرية .

الخصائص العامة للاتجاهات :

١) الاتجاهات ذات طبيعة تقييمية إذ تعبر عن درجة قبول الفرد أو رفضه لشىء ما .

٢) تختلف الاتجاهات فى مدتها وقوتها فقد يكون لدى شخصيته نفس الاتجاه ولكن بدرجات متفاوتة الشدة ، ومن هنا تتحدد الوظيفة الدافعية للاتجاهات فكلما زادت الاتجاهات زادت قوة دفعه للسلوك ونقصت معها إمكانية تغييره .

٣) تكتسب الاتجاهات من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية وما يتعرض له الفرد من مؤثرات وتدريبات وخبرات .

٤) تكون اتجاهاتنا موجهة نحو شىء ما مادى أو غير مادى يعرف باسم موضوع الاتجاه مثل اتجاهاتنا نحو الاختلاط أو نحو السفر والعمل بالخارج .

٥) تتميز الاتجاهات بدرجة من الجمود نتيجة لما حققته من تدعيمات فى تاريخ حياة الفرد السابقة وما تؤديه من وظائف فى حياته .

٦) الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة ود وموضوع من موضوعات البيئة .

٧) الاتجاهات لها خصائص انفعالية .

٨) الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية أو فطرية .

٩) الاتجاهات لها قوة تنبئية فهى تسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية

١٠) الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها .

المكونات الأساسية للاتجاهات :

١) الجانب المعرفى :

وهو يشير إلى المعتقدات والأفكار التى يؤمن بها الفرد حول موضوع معين أو يتمثل فى معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو معتقداته عنه مثل اتجاه الفرد نحو الشيوعية ربما يتضمن فهمه للنظرية الماركسية ومفهومه لسياستهم الخارجية .

٢) الجانب العاطفى (الوجدانى) :

ويشير إلى النواحى العاطفية التى تتعلق بالشىء بمعنى هل هذا الشىء يجعل الإنسان مسرورا أو غير مسرور . هل هذا الشىء محبوب أم مكروه وعلى هذا فالجانب العاطفى أو الوجدانى يضفى على الاتجاه طابع الدفع والتحرك . أو يتمثل فى شعور الفرد وانفعاله الشديد ضد ظاهرة أو موقف من المواقف ، يتضح كذلك مـــن سلوك الفرد وغضبه عند مناقشة موضوع ما مع مؤيديه .

٣) **الجانب السلوكى : (النزوعى) :**

ويتضمن هذا الجانب جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فلو أن الفرد لديه موجب نحو شىء ما فإنه يسعى جاهدا إلى مساندة ومعاونة هذا الاتجاه ، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شىء ما فإنه يسعى جاهدا إلى تحطيمه ومعاقبة وإيذاء كل شىء يتعلق بهذا الاتجاه مثل ذلك لو كان الفرد لديه اتجاه موجب نحو اليهود فهو يسعى إلى مساندتهم ومعاونتهم وتقبلهم كأصدقاء ، أما إذا كان الفرد لديه اتجاه سالب نحو اليهود فإنه يسعى إلى اجتنابهم والابتعاد عنهم .

طبيعة الاتجاهات :

تتحدد طبيعة الاتجاهات بخمسة أبعاد رئيسية هى :

١) **التطرف :**

ويقصد به خط الاتجاه من الإيجابية والسلبية فالاتجاهات النفسية تقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب هما التأييد المطلق والمعارضة المطلقة .

٢) **المضمون أو المحتوى المعرفى :**

ويقصد به درجة إنضاج معناه عند الأفراد أصحاب الاتجاه وأن الاستجابات التى يقوم بها الفرد حين يعلن تأييده أو معارضته لموضوع من الموضوعات إنما هى استجابة لأمر ذاتى هو مفهومه عن موضوع الاتجاه لا الموضوع عينه وبالصورة الموضوعية .

٣) وضـوح المعالم :

يقصد بها أن الاتجاهات تتفاوت فى وضوحها وجلائها ، فمنها ما هو واضح المعالم بين التفاصيل والتكوين ، على حين أن منها ما هو مائع وغامض.

٤) الانعـــزال :

تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل بين بعضها وبعض ، فقد يكون اتجاه الفرد نحو العلوم الطبيعية اتجاها منعزلا عن غيره من الاتجاهات فلا تفاعل بينه وبين اتجاهه نحو التربية أو اتجاهــه نحو التقدم الصناعى واتجاهه نحو التخطيط .

٥) القـــوة :

من الاتجاهات ما يبقى قويـا علــى مــر الزمــان علــى الــرغم ممــا يقابله الفرد من شواهد تــدعوه إلــى التخلــى عنــه وإســقاطه مثــل هــذه الاتجاهات اتجاهات قوية بخلاف الاتجاهات الضــعيفة التــى تتغيــر وتتحــول تحت وطأة العناء والشدائد ، والاتجاه يميل إلى القوة كلمــا كانــت لــه قيمــة أكبر وأهمية أكثر فى تكوين الشخصية وفــى متقــدات القــوم الــذين ينتمــى إليهم الفرد .

أنواع الاتجاهـــات :

١) الاتجاهات الجماعية ـ الاتجاهات الفريدة :

تسمى الاتجاهات المشتركة بين عــدد كبيــر مــن الأفــراد بالاتجاهــات الجماعية والاتجاهات التى تميز فــردا عــن آخــر تســمى اتجاهــات فرديــة فإعجاب الأفراد بالبطولة اتجاه جماعى وإعجــاب الفــرد بزميــل لــه اتجــاه فردى .

٢) الاتجاه العلنى ـ الاتجاه الخلفى :

فالاتجاه العلنى يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ ومثل هذا الاتجاه أحيانا ما يكون متفقا مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها . أما الاتجاه السرى أو الخفى فهو الاتجاه الذى لا يتفق ومعايير المجتمع ومن ثم يخشى الفرد الإفصاح عنه .

٣) الاتجاه السالب ـ الاتجاه الموجب :

يطلق على الاتجاه لفظ إيجابى إذا كان ينحو بالفرد تجاه الموضوع ويقربه منه ، أما إذا كان ينأى بالفرد عن الموضوع ويبعده عنه فيسمى اتجاها سلبيا .

٤) الاتجاهات العامة ـ الاتجاهات الخاصة (النوعية) :

ينكر بعض العلماء (علماء النفس) وجود الاتجاهات العامة التى تنصب على الكلمات ويعترفون فقط بوجود الاتجاهات النوعية (الخاصة) التى تنصب على النواحى الذاتية ولكن الكثير من الأبحاث الميدانية أثبتت وجود الاتجاهات العامة بجوار الاتجاهات الخاصة .

٥) الاتجاه القوى ، الاتجاه الضعيف :

إن القوة والضعف مميز شدة الاتجاه الذى ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين فرد الفعل الجاد فى موقف اجتماعى معين إنما يدل على اتجاه قوى والعكس صحيح .

وظائف الاتجاهات :

١) الاتجاه يحدد طريق السلوك ويفسره .

٢) الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحى الموجودة فى المجال الذى يعيش فيه الفرد .

٣) الاتجاهات تنعكس فى سلوك الفرد وفـى أقوالـه وأفعالـه وتفاعلـه مع الآخرين فى الجماعات المختلفة فى الثقافة التى يعيش فيها.

٤) الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السـلوك واتخـاذ القـرارات فـى المواقف النفسية المتعددة فى شـىء مـن الاتسـاق والتوحيـد دون تردد أو تفكير فى كل موقف فى كل مرة تفكيرا مستقلا .

٥) الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعى .

٦) الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة تكاد ثابتة .

٧) الاتجاه يجعل الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية .

التفسير السيكولوجى للاتجاهات :

١) التفسير التكيفى الوظيفى :

يمكن تلخيص الناحة الوظيفية للاتجاهات فيما يلى :

أ ـ التكيف مع واقع البيئة ومحاولة الإفادة من النفع المقبل وتجنب بعض الأخطار المتوقعة .

ب ـ تحقيق التكيـف الاجتمـاعى للفـرد وذلـك بقبـول الفـرد أو رفضـه لاتجاهـات الجماعـة بالقـدر الـذى يسـاير حاجاتـه الاجتماعية .

ج ـ الدفاع عن (الأنا) وما هى فى جوهرها إلا مجموعة متسقة منظمة من الاتجاهات .

٢) *التفسير الإدراكى للاتجاهات :*

يذهب بعض علماء النفس فى دراستهم لعمق وشدة الاتجاهات إلى أن الإدراك هادف يرمى إلى تحقيق أهداف الكائن الحى فالفرد يدرك الموضوعات التى ترتبط بحاجاته ارتباطا مباشرا ويسعى على تتفهم عناصر البيئة ليتمكن من التكيف معها حتى يتحقق أهدافه بأساليب تتفق ومعايير وقيم بيئته أو مجتمعه . وعلى هذا فهوالبيئة فيفهم عنا رموزها التى تهديه إلى حل مشاكله وبذلك تتأثر اتجاهات الفرد بإدراكه وتتأثر أيضا بإدراك الأفراد الآخرين وبذلك يمكن تفسير الامتصاص عن طريق عملية الإدراك حيث يسعى الفرد إلى محاكاة غيره فى اتجاهه عن طريق الامتصاص والتقمص .

٣) *التفسير الديناميكى للاتجاهات :*

يذهب بعض علماء النفس الاجتماعى إلى أن الاتجاهات وسط ديناميكى يقع بين العلماء النفسية الأساسية والسلوك الذى يصدر من الفرد فالاتجاهات بهذا المفهوم الديناميكى تنظم الدوافع والوجدان والإدراك والعوامل النفسية تنظيما متسقا يساير البيئة فى تأثيرها ويؤثر بدوره فيها . وعلى هذا فالاتجاهات تعمل على تخفيف حدة التوتر النفسى الذى يعانيه الفرد فى محاولاته التى تنتهى بالإحباط نتيجة الفشل وتعاونه فى تكيفه للمواقف المختلفة التى يتفاعل معها .

نمــو الاتجاهـــات :

١) *تأثير الوالديــن :*

تمتد هذه المرحلة من الميلاد وحتى البلوغ وتتميز بأن تأثير الوالدين فى تشكيل اتجاهات أبنائهم يكون كبيرا والدليل على ذلك درجة التشابه الكبير بين اتجاهات الأباء والأبناء وحتى ولو لم يقصد الأباء التأثير على سلوك الأبناء .

وأثناء تفاعل الفرد مع والديه تنمو لديه الاتجاهات المختلفة وذلك لتقليده لهما . كذلك مما يساعد على اكتساب الطفل لاتجاهات والديه اتحاده وتوحده مع أحدهما فى الفترة الأولى من حياته . والتوحد هو العملية اللاشعورية التى يرتبط فيها الطفل وجدانيا وانفعاليا بأحد والديه فيأخذ عنه كثيرا من قيمه واتجاهاته .

والمرحلة الحرجة فى نمو الاتجاهات يبدأ تأثير الوالدين فى الضعف مع نمو الطفل واحتكاكه بالكثير من المؤسسات الاجتماعية والثقافية وتمتد الفترة من ١٢ ـ ٣٠ سنة وتسمى بالمرحلة الحرجة لتبلور الاتجاهات وثباتها واتخاذها شكلا جامدا مع نهاية هذه الفترة يتعرض الفرد خلال هذه الفترة إلى ثلاثة مؤثرات هى : الرفاق ـ وسائل الإعلام ـ التعليم .

وقد وجد أن العلاقة بين اتجاهات الوالدين والأطفال أكبر من تلك التى تقوم بن اتجاهات الأخوة وأن هذا يصدق بدرجة أكبر فى المستويات الاجتماعية المنخفضة ، كما وجد أن الاتجاهات لا تتأثر فقط بالتوجيه اللفظى بل بطريقة التربية والسلوك الفعلى للأباء . وعلى العموم فللأسرة تأثير كبير فى تكوين اتجاهات الطفل لأنه يمتصها دون إدراك هذا الامتصاص .

٢) تأثير الأقـــران :

إن أهم تأثير يحل محل تأثير الوالدين كلمــا تقــدم الطفــل فــى العمــر يأتى من جانب الأقران خاصة فى مرحلــة المراهقــة حيــث يميــل المراهــق إلى تبنى قيم وأراء واتجاهات الجماعــة التــى يحبهــا وذلــك لكــى تتقبلــه كعضو فيها .

٣) **تأثير وسائل الإعلام :**

قد تساعد وسائل الإعلام فى تكوين الاتجاهات فقد تقدم بعض البرامج (برامج التليفزيون) معلومات هامة تتصل ببعض المسائل السياسية ، ومع ذلك لا يحتمل أن تسهم وسائل الإعلام فى حد ذاتها فى تكوين الاتجاهات وإنما هى تدعم الاتجاهات التى تأثرت فى تكوينها بأحد المصادر الرئيسية الأخرى لتكوين الاتجاهات كما تؤثر وسائل الإعلام فى تشكيل اتجاهات الأبناء خاصة المراهقين تأثيرا كبيرا لأنها تزودهم بخصائص فنية جذابة ، كما أن وسائل الإعلام تعتبر مصدرا لمنبهات مختلفة تدور حول موضوع الاتجاهات متعددة . وللتلفزيون الخاص فى هذا الصدد إذ يقدم المعلومات فى صورة بصرية وسمعية واضحة متخطيا حاجز الزمان والمكان .

٤) ***التعلـــيم :***

يعد التعليم مصدرا هاما آخر يزود الفرد بالمعلومات التى تسهم فى نمو اتجاهاته وتدعيمها . وبصورة عامة زادت عدد السنوات التى يقضيها الفرد فى التعليم الرسمى كلما بدت اتجاهاته أكثر تحررا .

كما أن القيم التى يكتسبها الصــغار مــن خــلال أنشــطتهم المدرســية لها نفس أهمية المهارات والمعارف التى يحصــلون عليهــا . فــإذا اســتطاع التلميذ أن يكون اتجاها علميا غير متحيز نحــو النــاس ونحــو العــالم الــذى يعيش فيه من خلال دراسته للرياضــيات أو العلــوم فإنــه يكــون بــذلك قــد اكتسب أكثر من مجرد تحصــيل الحقــائق . كمــا أنــه مــن خــلال التقليــد والخبرات العاطفية والجهــود المتعمــدة مــن جانــب المــتعلم نفســه ومــن جانب معلميه وآخرين يمكــن أن يتكــون لــدى المــتعلم اتجــاه جديــد ، وأن الطفل مقلد معظم اتجاهاته بالتقليد والمراهــق مشــروط بــالفوران الانفعــالى

ويشكلان توافقة المتزايدة مع الجماعات الممتدة شاملة أعضاء من الجنس الآخر وتبعا لذلك فإنه يكتس اتجاهات جديدة غير ثابتة .

مراحل تكوين الاتجاه داخل الفرد :

١) مرحلة التعرف على عناصر الثقافة والبيئة التى يعيش فيها الفرد فمثلا عند تعاملنا مع ثقافة القرية نبدأ فى التعرف على أساليب حياة الناس وأساليب عملهم وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض .

٢) مرحلة تقييم الفرد لعلاقته بكل عنصر من هذه العناصر وفى هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحكم على أساليب حياة القرويين وينفذها مكتشفا مزاياها وعيوبها وفى هذا النقد يعتمد الفرد على أسس منطقية وموضوعية وعلى مشاعره واحساساته .

٣) مرحلة إصدار الحكم فمصدر الفرد حكمه على علاقته بهذه العناصر فيحدد كيف سيتعامل مع القرويين فى المواقف المختلفة فإذا ثبت واستقر تعامله المبنى على الحكم الذى أصدره يتكون الاتجاه .

٤) مرحلة ثبات الاتجاه وفيها يدعم الاتجاه نتيجة لما يحققه الفرد من ارتياح أو مكاسب فى علاقته مع القرويين فى المواقف المختلفة .

٥) تتبع الاتجاهات من واقع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية وتتمشى مع مرحلة التطور التى يجتازها المجتمع .

٦) تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دورا هاما فى تحديد اتجاهات الفرد .

٧) تلعب التجارب الشخصية فى المواقف الاجتماعية المختلفة دورا هاما فى تكوين الاتجاهات .

٨) تلعب عملية التوحد مع بعض الشخصيات والنماذج الاجتماعية دورا هاما فى اكتساب بعض الاتجاهات .

طرق تغيير أو تعديل الاتجاهات :

١) تزويد الأفراد بالمعلومات عن موضوع الاتجاهات يمكن تغيير الاتجاهات للأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات المختلفة التى تتعلق بموضوع الاتجاه ذلك أن الفرد لديه دافع أساسى لأن يفهم ويعرف وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبرته كلما أضاف إلى معارفه جديدا ، كذلك فإن اتصال الفرد بالموضوع اتصالا مباشرا يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب متعددة .

٢) وسائل الإعلام والاتصال الجمعية : من المعروف أن المجتمع الحديث يتميز بتعقده وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات بدرجة قوية ولذلك نجد من الصعب أن يعتمد الفرد على نفسه فى تحقيق حاجاته وفى الوصول إلى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب الحية المختلفة فلابد أن يعتمد بالضرورة على ما تقدمه وسائل الإعلام الجمعية من إذاعة وتليفزيون وسينما ومسرح وصحافة وكتب ومجلات حول موضوع الاتجاهات .

٣) التغيير القسرى فى السلوك : يؤكد بعض علماء النفس الاجتماعى أنه يمكن تغيير الاتجاهات أو السلوك بقوة القانون أو الضغط . فالتغيير القسرى الذى فرضناه على سلوك الفرد يؤدى إلى تغير إضافى فى اتجاهات الفرد . فقد لوحظ أن اضطرار الزوجات إلى السكن فى مشروعات إسكانية عامة بجوار الزنوج أدى إلى تغيير اتجاهات الزوجات البيض نحو الزنوج بحيث أصبح اتجاههن أكثر مودة وأقل عداوة عن ذى قبل .

٤) تغيير الإطار المرجعى : يرتبط الإطار المرجعى ارتباطا وثيقا ذلك أن اتجاه الفرد نحو أى موضوع يتوقف على إطاره المرجعى الذى يشتمل على معاييره

وقيمه ومدركاته فالشخص الرأسمالى ينظر إلى القرارات الاشتراكية نظرة تختلف عن الشخص الاشتراكى وهذا يرجع إلى الإطار المرجعى لكل منهما ولإحداث تغيير فى اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييرا فى إطاره المرجعى . وعلى هذا إذا تغير الإطار الجسمى للفرد تغير اتجاهه .

٥) تغيير الجماعة التى ينتمى إليها الفرد : إن لعضوية الفرد فى جماعة ما أثرا فى تحديد اتجاهه ومن الطبيعى أن يترتب على هذا أن يحدث تغير فى اتجاهات الفرد إذا هو انتقل من جماعة إلى جماعة أخرى .

٦) التعليم المدرسى : إن التعليم داخل المؤسسات التربوية وغيرها قد يؤدى إلى تعديل الفرد نحو أشياء وموضوعات معينة وذلك عن طريق توضيح الاتجاهات القائمة ومحاولة إلقاء الضوء على بعض جوانبها وذلك لأن الاتجاهات هى محصلة أو نتاج للتربية . ولكن يحدث المدرس التغيير المنشود فى اتجاهات طلابه ينبغى عليه أن يهتم اهتماما كبيرا بأساليب العمل الجماعى للمناقشات الجماعية ومحاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصل وأن يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التى تشكل اتجاهاتهم وأن يؤثر فى النواحى الوجدانية والعاطفية لتلاميذه من خلال المنهج المدرسى .

قياس الاتجاهات :

هناك طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الاتجاهات وسنشرح كلا من النوعين بإيجاز :

أولا : المقاييس المباشرة :

١) مقياس بوجاردوس : (مقياس البعد الاجتماعي) :

ويحتـــوى المقيـــاس علـــى ســـبع وحـــدات تمثـــل درجـــات متفاوتـــة لمواقف الحياة الواقعية يمكن منها الاستدلال علـــى شـــعور الفـــرد بالبعـــد أو بالقرب الاجتماعى نحـــو جـــنس أو شـــعب آخـــر . ويمكـــن اســـتعمال هـــذا المقياس لمعرفة مدى القبول أو الرفض لفرد مـــن الأفـــراد نحـــو فـــرد آخـــر وجماعة معينة .

وفيما يلى نموذج لمقياس البعد الاجتماعى فبوجاردوس

أتزوج منهم	أصادقهم	أجاورهم فى السكن	أزاملهم فى العمل	أقبلهم كمواطنين فى بلدى	أقبلهم كزائرين فى بلدى	استبعدهم من وطنى
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

وهو وضع علامة على هذا المقياس تعبر عن الاتجاه نحو كل من الجماعات التالية مثلا :

الزنوج ــ اليهود ــ الإنجليز ــ العمال .

وتمثل الاستجابة الأولى أقصى درجات القرب الاجتماعى والاستجابة المتطرفة أقصى درجات البعد الاجتماعى .

ومن عيوب هذا المقياس أن عباراته ليست متدرجة تدرجا متساويا أى لا تتساوى الأبعاد بين وحدات القياس ، كما أن هذا المقياس لا يقيس الاتجاهات المتطرفة مثل التعصب الدينى مثلا. ومن مميزاته أنه سهل التطبيق ولا يستغرق وقتا طويلا .

٢) مقياس ليكـــرت :

ابتكر ليكرت طريقة لقياس الاتجاهـــات وهـــى تصـــلح لقيـــاس شـــتى الموضوعات مثل المحافظـــة والتقدميـــة والزنـــوج والمـــرأة وهـــى طريقـــة

بسيطة تنحصر فى اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه الذى يراد قياسه وعلى المفحوصين إيضاح ما إذا كانوا يوافقون بشدة (أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ويحصل المفحوص على الدرجات التالية بالترتيب : ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ وعلى هذا فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ويمكن جمع الدرجات التى يحصل عليها الفرد على كل عبارات المقياس لتوضيح الدرجة الكلية العامة التى تبين اتجاهه العام . وهذه الدرجة يمكن تفسيرها فقط فى ضوء درجات الأشخاص الآخرين .

ملاحظات عامة على مقياس ليكرت :

- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء فى الميدان ولا إلى اتفاقهم .
- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة .
- إن الفرد فى طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه فى كل عبارات المقياس ولهذا فإن كل عبارة تمدنا بمعلومات عن المفحوصين .

٣) **مقياس ثرستون :**

يتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه مثل نقابات العمال أو الحروب .

ومن أمثلة العبارات :

- الحرب صراع مرير عديم النفع ينتج عنه تحطيم النفس (١,٤) .
- الحرب فناء لا داعى له البشر . (٢,٤) .

وعلى المفحوص أن يضع علامة ( ) إلى جانب العبارة أو العبارات التى يرى أنه موافق عليها ويكون تقدير الشخص هو متوسط أو وسيط أوزان . العبارات التى وضع العلامات مقابلها . ويلاحظ أنه كلما انخفضت قيمة درجة الفرد كان اتجاهه أكثر موالاة نحو الموضوع .

ويلاحظ أن هذا المقياس يستغرق وقتا وجهدا فى إعداده وأن الأوزان قد تتأثر بالتحيزات الشخصية للمحكمين خاصة المتطرفين فى تحيزهم للتوصل إلى الوزن النسبى لكل عبارة .

٤) **مقياس جتمـــان** :

حاول جتمان إنشاء مقياس متدرج يحقق فيه شرطا هاما هو أنه إذا وافق على عبارة معينة فلابد أن يعنى هذا أنه قد وافق على العبارات التى هى أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التى تعلوها (على غرار مقياس الإبصار) . ودرجة الشخص هى النقطة التى تفصل بين كل العبارات السفلى التى وافق عليها والعليا التى لم يوافق عليها .

وفيما يلى نموذج لمقياس جتمان لقياس اتجاه الأفراد نحو القسط الذى ينبغى أن يحصل عليه الفرد من الثقافة :

- نهاية المستوى الجامعى لا يعتبر كافيا لتثقيف الفرد . نعم لا
- نهاية المستوى الثانوى لا يعتبر كافيا لتثقيف الفرد . نعم لا
- نهاية المستوى الإعدادى لا يعتبر كافيا لتثقيف الفرد . نعم لا
- نهاية المستوى الابتدائى لا يعتبر لتثقيف الفرد . نعم لا
- ينبغى أن تزيد ثقافة الفرد عن مجرد القراءة والكتابة نعم لا

ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التى يمكن فيها وضع عبارات قابلة للتدرج أو التدرج بحيث يحقق الشرط الأساسى الذى وضعه جتمان وهذا الشرط نفسه جعل استخدام طريقة جتمان فى قياس الاتجاهات الاجتماعية محدودة نسبيا .

ثانيا : الطرق غير المباشرة :

هناك حالات خاصة يتعذر فيها على المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقى ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعورى وفى هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهها الشخصى اللاشعورى ودوافعه المبكرة .

الاختبارات الإسقاطية :

تستخدم الاختبارات الإسقاطية فى قياس الاتجاهات وهنا يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية الغلظة فى شكل صور أو لعب أو جمل أو قصص ناقصة وغير ذلك مما يواجهه نحو الموضوع المراد قياسه وتتميز الاختبارات الإسقاطية فى قياس الاتجاهات بأنها إلى جانب قياس الاتجاهات تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذه الاتجاهات .

ومن أمثلة الاختبارات الإسقاطية :

أ) اختبار تفهم الموضوع :

ويتكون هذا الاختبار من عشرين صورة تقدم للمفحوص الواحدة بعد الأخرى ، ويطلب منه أن يقص حكاية عن كل صورة منها وهناك صور خاصة بالصبيان والبنات والرجال والنساء . وتعطى الصور وفق ترتيب معين تشير

إليه الأرقام المكتوبة فى ظهر البطاقة . ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا فى العيادات النفسية وفى دراسة الشخصية .

ب) اختبار بقع الحبر :

يتكون الاختبار من عشر صور كل منها من أشكال متماثلة على نحو ما يحدث حين نلقى حبر على ورقة بيضاء ثم نطبق الورقة ونضغط عليها فتخرج أشكالا مختلفة متماثلة مع ذلك . والمفحوص يسقط اتجاهه على الصور المعروضة عليه واحدة بعد الأخرى .

ج) اختبار الاتجاهات الوالديـة :

يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات الإسقاطية التى تستعمل ما يعانيه الأطفال من صراعات تنشأ بسبب العلاقات التى تقوم داخل الأسرة أما بينهم وبين الأبوين وإما بنهم وبين خلفائهم من اخوة وأخوات ويتكون الاختبار فى شكله النهائى من سبع بطاقات مصورة مقننة ويمثل كل منها موقفا عائليا ويناسب الأعمار من ٦ : ١٢ سنة .

د) تداعى الكلمـــات :

وهناك يقدم الشخص بعض الكلمات التى ترتبط بموضوع الاتجاه الذى يقصد دراسته ضمن مجموعة أخرى من الكلمات ويطلب منه ذكر أول كلمة أو فكرة تخطر له عند سماعها .

ه) تكملة الجمـــل :

وهنا تقدم للشخص بعض الجمل الناقصة ويطلب منه تكملتها بأول ما يرد إلى ذهنه . وقد تدور الجمل نحو شعب أو جماعة أو مهنة معينة .

و) تكملة القصص:

وهنا يقدم الشخص قصة ناقصة تدور حول قضية اجتماعية معينة ثم يطلب منه تكملة القصة .

مراجع الفصل الرابع

- أحمد الرفاعى بهجت العزيزى : دراسة تحليلية لبعض مظاهر الفاقد التعليمى بالمرحلة الثانوية العامة فى ج.م.ع ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالزقازيق ، ١٩٨٠ .
- إكرام السيد غالب : العائد الاقتصادى من التعليم الثانوى الصناعى النوعى فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٤ .
- إنتصار يونس : السلوك الإنسانى ، القاهرة ، دار المعارف ١٩٧٨ .
- تيودور شولتز : القيمة الاقتصادية للتربية، ترجمة محمد الهادى عفيفى، محمود السيد سلطان مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- حامد زهران : علم النفس الاجتماعى ط٤، القاهرة، عالم الكتب ١٩٧٧ .
- حسين الدينى : علم النفس الاجتماعى ، دار المعارف بالإسكندرية ١٩٨٤ .
- سهير بدير :: البحث العلمى ، تعريفه ، خطواته ، أدواته دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ .
- صلاح مخيمر : المدخل إلى علم النفس الاجتماعى ، القاهرة ، الأنجلو المصرية ١٩٧٠ .
- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٨٢ .
- عادل الأشول : علم النفس الاجتماعى ، القاهرة ، الأنجلو المصرية ١٩٧٩ .

- محمد أحمد الغنام : مستقبل التربية فى البلدان العربية ، مجلة التربية الجديدة ، ع٢ ، بيروت ، أبريل ، ١٩٧٤ .
- مصطفى سويف : مقدمة لعلم النفس الاجتماعى ، القاهرة ، الأنجلو المصرية ١٩٧٥ .
- Friedrich Eddign: "International development of Educational expenditure" UNESCO. Paris 1969.
- Michael J. Glauser: Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis Human Relations, Vol. 37, No. 8, 1984.



الفصل الخامس

نظريات في

سلوكيات اتخاذ القرار

أولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

نموذج جيتزلز :

لعل أكثر النظريات الحديثة شهرة فى الإدارة حتى الآن ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية التى تنتسب إلى يعقوب جيتزلز J. Getzels فهو نظر إلى الإدارة من حيث البيئة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمرءوسين فى إطار نظام اجتماعى .

وهذا التسلسل الهرمى للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانيات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعى .

ولكن ماذا نعنى بالنظام الاجتماعى ؟ إن أى نظام اجتماعى يتكون من جانبين يمكن تصورهما فى صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا فى الواقع متداخلين .

الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها بما يحقق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعى . ويتعلق الجانب الثانى بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام .

والسلوك الاجتماعى وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين : المؤسسات والأدوار والتوقعات وهى تمثل البعد التنظيمى أو المعيارى Nomothetic والأفراد والشخصيات والحاجات وهى تمثل البعد الشخصى Idiographic للنشاط فى النظام الاجتماعى ، ويعنى جيتزلز بالمؤسسة أى هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعى ككل .

وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف فى المؤسسة . وتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations وهى

تمثل الالتزامات والمسئوليات المتعارف عليها والتى تقع على أكتف من يشغل هذا الدور . والأدوار تكاملية ، بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى المرتبطة فى المؤسسة .

فدور مدير أو ناظر المدرسة على سبيل المثال ودور المدرس لا يمكن تحديدها إلا فى علاقة كل مهما بالآخر . والأدوار يقوم بها أفراد . والأفراد يختلفون فيما بينهم ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة .

وعلى هذا لا يكفى لكى نفهم الدور الملاحظ لناظر المدرسة أو المعلم مثلا أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن ذلك يعتبر شيئا هاما ينبغى علينا معرفته ، وإنما يجب أن نعرف أيضا طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور ، وهذا يعنى أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمى والشخصى وهذا يقتضى إدخال التحليل الاجتماعى والسيكولوجى أيضا .

ويعرف جيتزلز الشخصية بأنها تنظيم ديناميكى للحاجات فى داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة . وهذا يمكننا أن نميز مثلا بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثانى لديه نزعة قوية للاستعلاء .

وبالمثل مكن نضرب مثالا بالمعلمين . بيد أن العلاقة بين الناظر والمعلم ينظر إليها من جانب الناظر من خلال حاجاته الشخصية والأهداف المنشودة ، وبالمثل ينظر إليها من جانب المعلم من خلال حاجاته الشخصية وهذه الأهداف أيضا ، فإذا التقت النظرتان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معا بروح بناءة ، أما عندما تختلف النظرتان فإن كلا منهما لن يفهم الآخر وبالتالى ستكون العلاقة بينهما على غير ما يرام .

البعد التنظيمى أو المعيارى

مؤسسة ← دور ← توقعات

نظام اجتماعى ← مؤسسة / نظام اجتماعى ← فرد

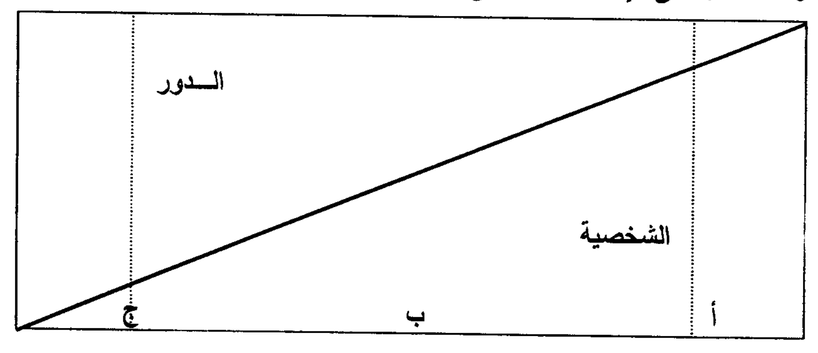
توقعات ← سلوك ملاحظ ← حاجات

فرد ← شخصية ← حاجات

البعد الشخصى

(نموذج جيتزالز للبعد التنظيمى والمعيارى والبعد الشخصى للسلوك الاجتماعى)

وأى سلوك معين يصدر عن كل من البعدين التنظيمى والشخصى فى آن واحد . أى أن السلوك الاجتماعى يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات وذلك من خلال تفاعل الدور مع الشخصية . وبالطبع فإن الوزن النسبى لكل من الدور والشخصية سيختلف باختلاف الظروف نظرا لوجود تفاعل بينهم . ويمكن فهم هذا التفاعل بالرسم التالى الذى يوضح التداخل بين الدور والشخصية فى الإجراء السلوكى :



فأى إجراء سلوكى يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثى الدور والشخصية ويمثل الخط (١) نموذجا لإجراء سلوكى أملته الاعتبارات الشخصية بصورة

رئيسية ولم يكن لاعتبارات الدور فيه إلا حظ يسير . أما الخط (ب) فيمثل إجراءا سلوكيا تتوازن فيه الاعتبارات الشخصية وتوقعات الدور والخط (ج) عكس (أ) يمثل إجراءا سلوكيا كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الأكبر فى حين أن الاعتبار الشخصى لم يكن له فيه إلا حظ قليل . ويتوقف ميل سلوك رجل الإدارة على التأثير بتوقعات الدور أو الشخصية على نمط المنظمة التى يعمل فيها .

ونظرا لأن الوضع العقد للإدارة يفرض على رجل الإدارة التعليمية الراعى مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية والسياسية والاقتصادية فإن هناك تعديلا للنموذج لجيتزلز يتسع للسلوك خارج وداخل المنظمة .

ويرتبط بنظرية جيتزلز نظرية أرجريس Argyris ارتباطا كبيرا . وتهدف إلى تحقيق فهم للميكانيزم الذى يحقق به الفرد نفسه من خلال المنظمة وفى نفس الوقت تحقق به المنظمة نفسها عن طريق الفرد . ويكرز هذا المدخل على فهم المنظمة ليس عن طريق دراسة المنظمة وحدها أو الفرد وحده وإنما يفهم الفرد ــ المنظمة . ويجب أن يضاف إلى المنظمة ــ كما تصورها الخريطة الرسمية ــ كل النشاطات غير الرسمية التى نظهر الإفراد لتعاونهم على التكيف مع البناء الرسمى ، كذلك كل النشاطات التى يصممها الأفراد لإشباع حاجاتهم الخاصة ، وأخيرا كل النشاطات الناتجة عن التفاعل .

نموذج جوبــا Guba للإدارة كعملية اجتماعية :

وتتشابه وظيفة رجل الإدارة مع رجل الإدارة فى الميادين الأخرى فى تكتيلها للعمل الإنسانى فى خدمة تحقيق هدف معين . وفى حالة الإدارة التعليمية يكون الهدف هو تربية الناشئة .

وفى رأى جوبا أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشرى . وهنا نتساءل كيف يستفيد رجل الإدارة التعليمية من نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ؟

يقول جوربا إن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل فى توضيح الواجب الرئيسى لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : التنظيمية Nomothetic والشخصية Idiograbhic وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفى نفس الوقت محقق للرضا النفسى ومن أجل توضيح الطريقة التى يمكن بها عمل ذلك قدم لنا جوبا نموذجا آخر غير نموذج جيتزلز الذى سبقت الإشارة إليه .

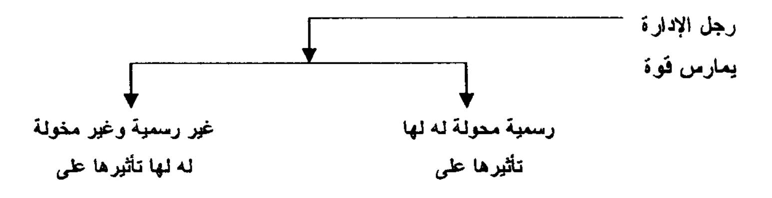
فى هذا النموذج ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة دناميكية يخولها مصدران : المركز الذى يشغله فى ارتباطه بالدور الذى يمارسه والمكانة الشخصية التى يتمتع بها ، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التى يخولها هذا المركز .

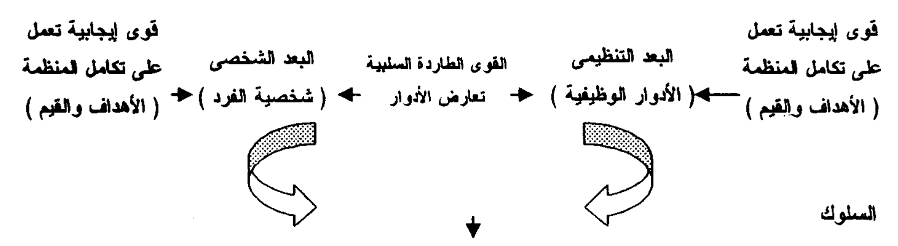
وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها نفوضة إليه من السلطات العليا . أم المصدر الثانى للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها . وكل ر جال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية . ورجل الإدارة الذى يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون فى الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية .

وينبغى على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسيان للقدرة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وعيره . ويرى

جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أنه لا يمكن تجانبه عندما يكون العاملين فى المنظمة أكثر من فرد واحد . وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل « قوة طرد Alienating » سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه ولكن يوجد فى نفس الوقت قوة إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام . هذه القوة تنبع من الإتفاق على الهدف ومن القيم التى تسود المنظمة .

وفيما يلى نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية





الأهداف

(نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية)

وهكذا يكون بعض القادة فى أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد المعيارى أو التنظيمى وآخرون أقرب إلى البعد الشخصى ، وعلى هذا يمكننا أن نميز بين أنماط القيادة :

١) النمط المعيارى أو التنظيمى للقيادة :

وتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الهدف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد . ويتميز هذا النمط بمراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة الأفراد للعاملين بها .

٢) النمط الشخصى للقيادة :

ويتميز فه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات ولامركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع المرءوسين . والهدف الرئيسى لهذا النمط من القيادة هو العمل على إسعاد المرءوسين وإرضائهم . أى أنه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة .

٣) النمط التوليفى للقيادة :

وهو الذى يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين فى موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الهدف ، وفى نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية وهكذا يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى .

نظرية تالكوت بارسونز : T . Parsons

يذهب بارسونز إلى القول بأن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربع مسائل رئيسية :

١) التأقلم أو التكيف Asaptation : بمعنى تكييف النظام الاجتماعى للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

٢) تحقيق الهدف Goad Achievement: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

٣) التكامل Integration : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم فى كل متكامل .

٤) الكمون Latency : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافى .

والتنظيمات الرسمية الإدارية على الرغم من أنها تخدم أغراضا مختلفة ، هى فى الواقع جزء من الإطار الاجتماعى العام ، ويستخدمها المجتمع لتحقيق أغراضه الكبرى . وعلى هذا ينظر بارسونز إلى التنظيمات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرئيسى فى المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى وتكتيل الجهود من أجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها .

بيد أنه يمكن من ناحية أخرى ينظر إلى كل تنظيم إدارى رسمى فى حد ذاته على أنه جزء من المجتمع الكبير ، وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة . وعلى هذا فلكل تنظيم إدارى وسائله التى تساعده على التكيف مع البيئة وتجنيد مصادره اللازمة لاستمراره فى أداء وظائفه وتحقيق أهدافه .

وحتى تتمكن المنظمة الإدارية الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها أن تجد الطرق المختلفة التى تحكم ولاء أعضائها وتستثير حماسهم ونشاطهم وعليها أيضا أن تجد الوسائل التى تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها . وأخيرا يجب أن يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها فى « الكمون » . وهذا يعنى أن تعمل باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الآراء والعمل على التفافها حول المبادئ والقيم التى تقوم على أساسها أهداف المنظمة .

ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية فى التركيب الهرمى للتنظيمات الرسمية الإدارية :

أولهما :

المستوى أو الفنى Professional حيث يصنع بالفعل إنتاج المنظمة . وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال فى المصنع أو الأطباء فى المستشفيات أو المعلمين فى المدارس .

ثانيهما :

المستوى الإدارى Managerial : ومهمته الأساسية هى الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

ثالثهما :

مستوى المصلحة العامة Public insrest level وهو ما يرتب بالنظام الاجتماعى الخارجى .

ويبدو أن المستوى الأول يتعلق أساسا بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف ويتعلق الثانى بمشكلات التكامل أما المستوى الثالث فيتعلق بمشكلات الكمون ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هى علاقة متبادلة باستمرار . بيد أن هناك انفصالا واضحا فى التسلسل الهرمى للسلطة والمسئولية بين المستويات الثلاثة ولا يمكن أن يشرف الرئيس على عمل المرؤوس إلا فى نطاق المستوى الواحد إذ أن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جدا يصعب معها إمكانية إشراف الأعلى الأدنى .

وعلى سبيل المثال يستطيع الرؤساء الفنيين أن يواجهوا عمل المرءوسين الفنيين ولكن لا يتسنى للرؤساء الإداريين هذا التوجيه بنفس الطريقة لعدم توافر الكفاءة أو المعرفة المهنية لديهم .

والواقع أنه ليس من قبيل الصواب القول بأن المديرين يفوضون المسئولية للفنيين لأن هؤلاء يقومون بواجباتهم ومسئولياتهم تجاه القرارات الفنية وعلى المديرين أن يعتمدوا على أحكام الفنيين فى قيامهم بمسئولياتهم الإدارية .

وبالمثل نجد أن مجلس الإدارة لا يشرف على اتخاذ القرارات الإدارية ولكنه يعنى بتكيف المنظمة وتوجيهها تبعا للظروف الخارجية . وذلك عن طريق تحديد الأهداف والسياسة العامة للمنظمة وعلاقاتها الخارجية . أما المسائل والأمور التى تتعلق بالسياسة والتنظيمات الداخلية فإنه يجب أن يسمح فيها بحرية التصرف والحكم الشخصى للمديرين .

ومع أن نظرية بارسونز هذه لم تسلم من النقد من حيث أنها لا تقدم نظرية كاملة وإنما مجرد إطار نظرى فإنها تحظى بأهميتها .

ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل فى فراغ وإنما فى أوساط اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها . وعلى الرغم من التقدم الهائل فى البحوث التى عملت فى ميدان الإدارة فى الدول المختلفة فإن معظمها أغفل دراسة أهمية العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها البيئية والاجتماعية . ومن هنا كان المغزى الحقيقى لأهمية نظرية بارسونز .

ثانيا : الإدارة كعملية اتخاذ القرار :
Decision Making Process

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذى تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإدارى . ويقول جريفت أن تركيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف

أو الرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجى لنمط معين من طريقة عمل القرار .

وكذلك نجد أن هربرت سيمون وهو من تلاميذ ماكس وبير يرى فى التنظيمات الإدارية أساسا أنها تقوم على عملية اتخاذ القرار .

والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة فى المنظمات الإدارية وهى عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم . ويصدق هذا أيضا على الإدارة التعليمية ، فالمديريون والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية .

فهناك إذن العديد من القرارات التى لا حصر لها فى الإدارة التعليمية . إلا أنه ينبغى أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها الآخر يتعلق بالطريقة . أما ما يتعلق منها بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء تنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية .

وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل فى كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أى حد يشرك غيره معه فى اتخاذ القرار ، وكيف يقوم بالعمل فى مكتبه وهناك أيضا قرارات تتخذ فى ضوء النظام القانونى أو النظام الذى وضعته أجهزة الدولة التشريعية .

وتصنف القرارات وفقا لأسس مختلفة منها ما إذا كانت القرارات مهنية أو شخصية ، ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية ومبرمجة أو غير مبرمجة .

أما القرارات المهنية فيتخذها رجل الإدارة فى ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه فى المنظمة . ومثل هذه القرارات رسمية لأنها اتخذت من منطق الوظيفة الرسمية . أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا كعضو فى المنظمة .

وفى كثير من المواقف يواجه رجل الإدارة باختبارات تتضمن رغبته الخاصة وعلى الرغم من أنه من الصعب فى التحليل النهائى أن نميز بين القرارات المهنية والشخصية فإنه من المفيد أن نعرف أن رجل الإدارة يتلون قراره بالنوعيـــن وأن كثيرا من قراراته تشمل النوعين المهنى والشخصى معا.

أما القرارات الرئيسية فهى التى تتعلق بالسياسة البعيدة المنظمة وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة . وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أى خطأ فيها تهديد المنظمة أو تعريضها لخسارة كبيرة . ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجميع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل كما سيأتى تفصيله .

أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل فى القرارات الدورية التى تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المداولة . وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة .

أما القرارات غير المبرمجة والمبرمجة فتسميتها مقتبسة من لغة الحاسب الإلكتـــرونى وهى تماثل تقريبا القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية . فالقرارات غير المبرمجة هى قرارات رئيسية . أما القرارات المبرمجة فهى قرارات روتينية ومنتظمة .

وهنـــاك بعض العوامل التى تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ ، منها الأساسى الذى يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحى السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار والطريقة التى يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

وتمثل الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح كلما أمكن ضغطا مستمرا على رجل الأعمال . . وكلما كان القرار رئيسيا زادت خطورة الاحتمالات المترتبة على القرار . ولكن مما يساعد رجل الإدارة فى التغلب على ذلك قدرته على تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار ، إلى جانب توفر الثقة والتفاؤل فى نتيجة القرار المتخذ .

توقيت إعلان القــرار :

يلعب توقيت إعلان القرار دورا مهما فى نجاح تنفيذ القرار نفسه . والنقطة الرئيسية فى توقيت إعلان القرار تتمثل فى مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنـــة فى الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث . وعند اتخاذ القرار ينبغى أن يعلم به كل من يتأثرون به فى الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم فى تنفيذ ما يتعلق بهم فى هذا القرار . وينبغى أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرءوسيهم ، بل وينبغى أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسة لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم فى نظر مرءوسيهم .

القرارات الناجحـــة :

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيما سديدا لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة معقولة ، ويقصد بكون القرار رشيدا أو معقولا اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف .

فالقرارات الناجحة هى التى تتميز بالغرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعى أن يكون القرار قائما على مجموعـــة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأى الشخصى . وهذا يعنى أيضا أنه من الضرورى أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة ، وقد أشار سيمون **H.A.Simon** إلى أهمية عملية الاتصال فى عملية اتخاذ القرار بقوله : « ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمنظمة الإدارية فحسب ، بل إن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التى يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ القرار فى داخل المنظمة كلها . إن إمكانية السماح لشخص معين بعمل قرار معين يعتمد غالبا على مدى وصول المعلومات التى يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيف ، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار إلى الأفراد الذين يتأثرون به ».

لكن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل رشادها ومعقوليتها عملية محدودة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته ، وتحديد الطريقة التى يسلكها أو يسير فيها القرار . وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولا أو رشيدا . ولذلك كان على التنظيم الإدارى من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التى يتخذها كل فرد فى المنظمة وهذا يتأتى عن طريق :

١) تحديد مسئوليات كل موظف .

٢) عمل التنظيم الذى يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب .

وغيرها مما يساعد على تضييق مدى الاحتمالات التى ينبغى على الموظف إدخالها فى اعتباره قبل اتخاذ القرار .

ويقول سيمون أن القرارات تقوم على أساسين :

أولا : مجموعة الحقائق والمعلومات :

وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها .

ثانيا : مجموعة القيم :

وهى لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختبار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك بالصورة المثالية التى يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات ، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا . فالمدرس الذى يجيد عمله ليترقى إلى مدرس أول اختار وسيلة لغاية . وهذه تصبح وسيلة لتحقيق غاية أخرى هى ترقيته لوظيفة أعلى ثم تصبح هذه وسيلته لغاية أخرى وهكذا .

والنقطة الهامة فى السلوك التنظيمى الإدارى أن التركيب الهرمى يسمح للقرارات إلا ما تعلق منها بالأهداف المطلقة ــ بأن تكون على أساس جانب الحقائق لا القيم ، أى تكون قرارات عن الوسائل لا الغايات ، فعندما تتحدد أهداف التنظيم الإدارى بصورة رسمية يصبح التنظيم الهرمى للمسئوليات إطارا مفصلا من الوسائل والغايات ، وفيه يتحدد لكل موظف غايته وواجباته فى نطاق اختيار أحسن الوسائل لتحقيقها .

فمثلا يتمثل واجب المدير فى اختيار الطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة والوسائل التى يستخدمها لتحقيق ذلك تتمثل فى تعيين الواجبات لرؤساء الأقسام فى المنظمة وهذه الواجبات بدورها تحدد لكل قسم أهدافه التى ينبغى على الرئيس تحقيقها عن طريق تحديد مسئوليات معينة لمرءوسيه .

وهكذا تطرد الصورة إلى أسفل السلم الهرمى . وغايات كل عضو فى المنظمة محددة بتوجيهات رئيسة ، ومسئوليته هى أساسا اختيار أحسن الوسائل لتحقيق هذه الغايات . وبمعنى آخر فإن قرارات كل موظف فى السلم الهرمى يتحدد جانب منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها وفى نفس الوقت تتحدد فرصته فى اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بن هذين العاملين المحددين فى نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة عملية رشيدة مقبولة .

ويتضح من هذا أن تحليل سيمون للعملية الإدارية بأنها عملية اتخاذ القرار يعطى اهتماما كبيرا لتأثير الإجراءات الإدارية وتعليماتها .

هناك ملاحظة أخرى – على تحليل سيمون – هى أنه يركز اهتمامه على شرح الظروف المختلفة للمنظمة من حيث السلم الهرمى ونظام الاتصال وبرامج التدريب على معقولية اتخاذ القرار ، وهو يغفل الاعتبارات الخاصة بتأثير كل منها على الآخر .

خطوات اتخاذ القـــرار :

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التى يتضمنها حل المشكلات فهناك :

أ) الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذى يخدمه اتخاذ القرار .
ب) عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .
ج) تحليل وتفسير المعلومات المجتمعية فى ضوء منطق سليم .
د) التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التى يكون عليها القرار .
ه) تقييم كل احتمال فى ضوء مدى فعاليته فى تحقيق الهدف أو الغرض من القرار .
و) تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .

وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية ، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق لمطالب الظروف والاتصال ، ثم أخيرا تأتى مرحلة التقييم من حيث تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة .

إشراك الجماعة فى اتخاذ القرار :

وفى المنظمات الإدارية الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشترك فى عملية إعداده واتخاذه . وهنا تكمن فى الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذى يحظى بأهمية متزايدة فى أنظمتنا الإدارية ، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة فى اتخاذ القرار . فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب إلى الصواب .

وكلما اشتركت الجماعة فى القـــرار ، كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه . وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه . وقد أثبتت الدراسات التى عملت على

عدد كبير من الأنظمة التعليمية فى أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية فى رسم السياسة ، والخطط التعليمية أكثر تحمسا لها من غيرهم .

وفى دراسة حديثة أشرف عليها West Administration –Mid Center كشفت أن المدرسين يحبون تحمل المسئولية فى اتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس . وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أخرى هامة هى أن رضا المدرسين عن عملهم – وهو عامل هام فى رفع إنتاجيتهم – يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى إشراكهم فى اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعة .

نموذج جريفت لاتخاذ القرار :

وقد طور جريفت النموذج الذى يتصور الإدارة كعملية اتخاذ قرارات . ومع أن كتابا سابقين فى مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوما مشابها لهذا مثل بارنارد وسيمون ١٥ عاما أو ٢٠ عاما إلا أن جريفت طبق وعدل هذا المفهوم فى مجال الإدارة التعليمية .

وقد بدأ جريفت بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته فى الإدارة :

١) الإدارة هى سلوك عام يوجد فى كل تنظيم إنسانى .

٢) الإدارة هى عملية توجيه وضبط للحياة فى المنظمة الاجتماعية .

٣) الوظيفة المحددة للإدارة هى تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتتم بصورة فعالة

٤) يعمل الإدارى مع جماعات أو أفراد مرتبطين وليسوا منفردين .

ثم وضع جريفت مجموعة من الفروض القابلة للاختبار كما يلى :

فرض رئيسى :

يتحدد بناء منظمة ما بطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها .

فرض فرعى :

تتناسب فعالية الرئيس المنفذ عكسيا مع عدد القرارات التى يتخذها شخصيا فيما يتعلق بشئون المنظمة . فليست وظيفة الرئيس المنفذ اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوع عملية اتخاذ القرارات بما يضمن أداءها أعلى درجة .

فرض فرعى :

تتصل الفروق بين البناء التنظيمى للمؤسسات العسكرية والصناعة والتعليم والأعمال والإدارة العامة بالفروق فى عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما تصل بالمفاهيم المعتادة عن المنشآت الخاصة .

سلسلة أخرى من الفروض :

فرض رئيسى :

كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الإنجاز .

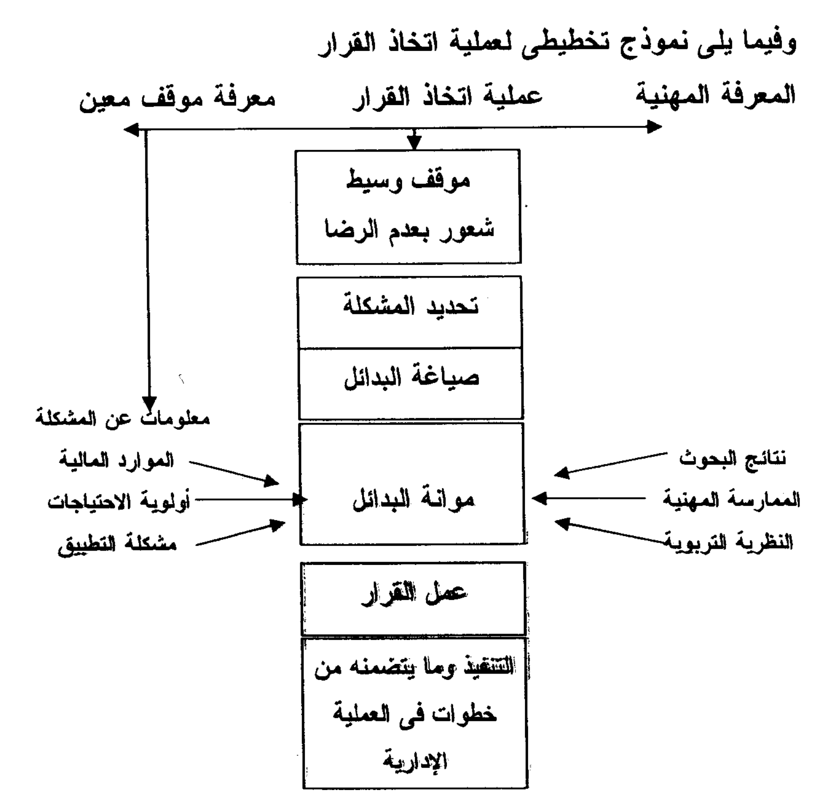
فرض رئيسى :

إذا اقتصر سلوك رجل الإدارة على اتخاذ قرارات بشأن عملية اتخاذ القرارات وليس اتخاذ قرارات بشأن المنظمة نفسها فإن سلوكه يكون أكثر قبولاً من جانب مرءوسيه .

فرض رئيسى :

إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار كصانع للقرارات فى المنظمة فإن قراراته تكون أكثر فعالية . وقد سبق أن أشرنا إلى تعريـف القرار وطريقة عمل القرار وخطوات اتخاذه ويستحسن الرجوع إليها .

وفيما يلى نموذج تخطيطى لعملية اتخاذ القرار



ثالثاً : الإدارة كوظائف ومكونات :

نظرية سيزر Sears :

وهو من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف سنة ١٦٥٠ حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية :

١) التخطيط Planning :
٢) التنظيم Organising :
٣) التوجيه Directing :
٤) التنسيق Coordinating :
٥) الرقابة Controlling :

مفهوم عملية اتخاذ القرارات :

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواعى القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر فى أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل فى خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة .

ومن هذا التعريف لعملية اتخاذ القرارات يمكن أن نستنتج عدة نقاط لابد من توافرها لكى تكون عملية اتخاذ القرار سليمة :

١) لابد للقرار أن يتم بالوعى لا يتم وفق أهواء شخصية أو انفعال دون دراسة واعية للظروف التى يتم فيها اتخاذ القرار .
٢) لابد أن يكون هناك أكثر من بديل للاختيار بينها لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل للاختيار فمعنى ذلك أنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ القرار .
٣) لابد أن يكون هناك أمر ضرورى يستحق القيام به أى أن يحس متخذ القرار أن هناك يجب اتخاذ قرار بشأنها كما سبق الإشارة إليه فى التعريف .

أنواع القـــرارات :

تتنوع القرارات وتتعدد بتنوع المجالات التى تتخذ فيها وتصدر بشأنها إلا أنه يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين :

١) قرارات تقليدية .
٢) قرارات حيوية .

١) القرارات التقليديـــة :

هى القرارات التى تتعلق بالأمور والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومى وتنفيذ هذه الإجراءات والمتصلة أيضا بالنشاط الجارى فى المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضا هما :

أ) القرارات الروتينية :

هى القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل ـ وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أى قرار منها متى اتخذ فإنه سيمثل سياسة يجب اتباعها .

ب) القرارات الفنية المتخصصة :

وهذه أيضا تتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها أهمية بأنها تتضمن نواحى فينة وتفصيلية ، كما أنها تتعلق بمشكـــلات يوكل أمـــر مواجهتـــها إلـــى رؤســـاء فنييـــن ومتخصصين .

٢) القرارات الحيوية :

وهى التى تشمل مشكلات هامة وحيوية أى مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فورى تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتى تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن الأمثلة على المشكلات التى يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشاكل التى تعترض الخطط عند التنفيذ .

أنماط لبعض القادة متخذى القرارات :

نعنى بكلمة أنماط : نوع السلوك الذى يسلكه القائد عند قيامه باتخاذ القرارات ومن هذه الأنماط التى يمكن أن يتبعها قائد فى اتخاذ القرارات ما يلى:

١) قائد يقترح القار بصورة مبدئية تقبل المناقشة والتغيير .

٢) قائد يعرض المشكلة ويتقبل الافتراضات ثم يتخذ القرار بعد ذلك .

٣) قائـــد يرسم الحدود التى يتخذ المرؤوسون باتخاذ القرارات فى إطارها .

٤) قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات وينفذها فى نطاق متفق عليه بين المديرين والمرؤوسين .

العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات :

والقاع أنه لا يمكن لأحد أن يوصى باتباع نمط معين دون الآخر دون النظر إلى طبيعة الموقف الذى يتخذ بشأنه القرار ، لأن الواقف متغيرة ، وطبيعة المشكلات متباينة ، كما أن البيئة المحيطة بالقائد أو متخذ القرار لا تتسم بالثبات أو السكون وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فى القائد ، وفى الموقف ، وفى كليهما فتجعلها تجنح إلى سلوك دون غيره وتتلخص هذه العوامل فيما يلى :

أولا : عوامل تتعلق بالقائد ذاته :

يتأثر سلوك القائد بدرجة عالية بمجموعة من العوامل أو القوى التى تتفاعل مع شخصيته يسلك سلوكا دون آخر ومن أهم هذه العوامل :

- الفلسفة التى يؤمن بها القائد : ويشير هذا التى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم .

- مدى ثقة القائد فى مرءوسيه : حيث يختلف القادة فيما بينهم فى مدى الثقة التى يمنحونها لمرءوسيهم .
- مدى إدراك القائد لمعنى القيادة : فبعض القادة يرون فى القيادة أنها الحق فى اتخاذ القرارات ، بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا من توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التى يقومون بها ، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وبزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم فى اتخاذ القرارات الإدارية التى يتخذها القادة أنفسهم .

ثانيا : عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

يتأثر المرؤوسين شأنهم فى ذلك شأن الرؤساء بمجموعة من العوامل التى تؤثر فيهم فضلا عن اختلاف توقعاتهم تباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة .

ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة فى سلوك مرؤسيه يساعده بدقة على اختيار النمط الذى يسلكه فى قراراتها ومن أهم العوامل التى تؤثر فى المرؤوسين ما يلى :

أ) نوع القرارات ، قد يكون القرار أمرا غير مرغوب فيه .

ب) مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال فى التصرف .

ج) الاستعداد الكافى ـ الفطرى والمكتسب لدى المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات ثم إلى أى مـدى يتوفـر هذا الاستعداد لديهم .

د) مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعورى بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم فى تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها .

هـ) درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومدى معرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التى تعترض عمل المنظمة .

ثالثا : عوامل تتعلق بالموقف ذاته :

لكل موقف من المواقف خصائصه التى تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية . ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة فى الموقف وبالتالى فى سلوك القادة العوامل التالية :

أ) *طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة :*

فالمنظمات كأفراد سواء لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة فى مجموعها ، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليده من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها .

ب) *طبيعة المشكلة ذاتها :*

تتفاوت المشكلات تبعا لخورتها ولمدى شمولها لمجال أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا وكان الخطأ فى معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداريا عاليا لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها .

ج) *عنصر الوقت :*

ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية فى هذا المجال فكلما كان القوت ضيقا وحرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب

وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه . هذا ويجب أن نؤكد أنه لا يجوز الاعتقاد بإمكانية الفصل بين العوامل المشار إليها ذلك لأن الفصل السابق جاء بغرض التحليل وعرض عناصر الموضوع فحسب ، غير أن هذه العناصر والعوامل تتفاعل مع بعضها بصورة كاملة أو جزئية لتحدث آثارها فتملى على متخذ القرار الاتجاه نحو ترجيح سلوك على غيره وتفضيل نمط مانت أنماط اتخاذ القرارات دون سواه .

مراجع الفصل الخامس

- إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون : المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٤ .
- حسن عبد الملك محمود أحمد : الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بجامعة الأزهر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة الأزهر ، ١٩٨٢ .
- سمير عبد الوهاب عبد القادر : الفاقد التعليمى بالدراسات العليا فى جامعة طنطا ، دراسة تحليلية ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، بكلية التربية بطنطا ، ١٩٩١ .
- كمال حمدى أبو الخير : تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية بين الواقع والمستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٠ .
- زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة ، ط٢ ، وكالة المطبوعات الكويت ، (د.ت) .
- زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة ، ط٢ ، وكالة المطبوعات ، الكويت ١٩٧٨ .
- زينات محمد محرم ، إسماعيل إبراهيم جمعة : نماذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات الدار الجامعية، الإسكندرية ، ١٩٩٥ .
- عبد الرحمن بن أحمد صانع : مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ، مجلة حوليات كلية التربية، ص١٢ ،ع١٢ ، جامعة قطر، ١٩٩٥ .

- عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة ، ط٢ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- عطية محمد شعبان : الفقد الكمى فى المدرسة الثانوية الصناعية ، دراسات ميدانية بمحافظة المنوفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تربية شبين الكوم ، جامعة المنوفية ١٩٨١ .
- على السلمى : تحليل النظم السلوكية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ف . كوميز : أزمة التعليم فى عالمنا المعاصر، ترجمة أحمد خيرت ، جابر عبد الحميد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردنى ، ١٩٩٥ .
- محمد على شهيب : السلوك الإنسانى فى التنظيم ط٤ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٨٢ .
- محمد صبرى الحوت : بعض أساليب تقويم الخطط والبرامج والمشروعات : المفهوم والإجراءات والقيود ، مجلة التربية والتنمية ، ص ٣ ، ع٨ ، فبراير ١٩٩٥ .
- مدنى عبد القادر عراقى : الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ط٣ ، دار التهامة للنشر ، جدة ، ١٩٨٥ .
- Arthur B. Van Gundy: techniques of Structured Problem Solving, Litton Educational Offices, New York, 1981.
- Alma Craft: Quality Assurance in Higher Education, A member of the Taylor and Francis Group, The Falmer Press, London, 1992.
- D. Rogers, D and A. Ruchlin, H.: "Economics and Education". New York. 1971.

- Hamdy A. Taha: Oprations Research "An Introduction", Fourth Edition, MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1989.
- Henry Mintzbe, Y: The Nature of Management Work, Harbel and Roul, New York, 1973.
- L. S. Srinath: Linear Programming "Principles and Applications", Second Edition, The MacMillan Press Limited, London, 1982.
- Roe. L. Jones, Edger L. Morphet: "The Economics and Financing of Education".
- UNESCO: "Educational Planning: A World survey of problem and prospects, UNESCO, Paris. 1970.
- William F. Zeete: Listen Management Creative Listening for Better Managing, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1971.

الفصل السادس

القيادة الإدارية
نظريات .. أنماط .. أساليب
والسلوك التنظيمي



القيادة الإدارية :

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية فى جال الإدارة على تصنيف أنماط الإدارة وأنماط القيادة الإدارية إلى ثلاث أنماط وردت بأسماء مختلفة فى هذه المراجع وهى :

- النمط الأوتوقراطى أو الفردى أو الديكتاتورى أو التسلطى أو الاستبدادى .
- النمط التراسلى أم المتساهل أو التسيبى أو الحر .
- النمط الديمقراطى أو المشارك أو الإنسانى أو التعاونى (وأطلق البعض عليه النمط الشورى) وهذه التسمية غير دقيقة كما سنذكر فيما بعد .

ولقد درج الكتاب والمؤلفون فى جال الإدارة على استخدام هذا التصنيف الثلاثى للأنماط الإدارية التى يتبعها الإداريون فى سبيل قيادة مرءوسيهم وحفزهم منذ دراسات كل من « وايت » و « لبيت » White & Lippitt تحت إشراف « كيرت ليفين » Kurt Levin عام ١٩٣٨م وحتى العصر الحاضر .

إلا أن الكتابات المعاصرة فى مجال الإدارة العلمية والحديثة ومع ظهور نظريات للفكر الإدارى وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية وكل هذا يدعو إلى تعدد أساليب وأنماط القيادة الإدارية واختلاف النظرية التى ترتكز عليها حتى تناسب الظروف المختلفة .

فتوجيه مجموعة من المعلمين الجدد مثلا ، يتطلب أسلوبا قياديا وإداريا غير الذى يصلح لتوجيه مجموعة من الفنيين ذوى الخبرة والتجربة العملية . ففى الحالة الأولى يكون الأسلوب الإدارى المناسب « الأتوقراطى » حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام ، بينما الأسلوب الإدارى المناسب فى الحالة الثانية « الديمقراطى » حيث

تحديد المطلوب إنجازه بصورة عامة مـــع تـــرك التفاصـــيل وطريقـــة التنفيـــذ للفنيين .

ومن أسباب تعدد أساليب القيادة الإدارية أيضا أن أسلوب الإدارة يتأثر بشخصية القائد الإدارى وخبرته ، فمعرفة القائد لجوانب القوة فيه تساعده على تركيز الثقة فى قدراته والاتجاه الذى ينبغى أن يسير فيه فيكون أكثر ميلا للديمقراطية منه للتسلط وهكذا .

وقبل محاولة التحدث بتفصيل حول هذه الأنماط لابد من الإشارة إلى عدة نقاط هامة وهى :

- عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة ، حيث لا يمكن أن نوجد نمطا واحدا يمكن أن يسود فى جميع الفعاليات والممارسات الصادرة من قبل أى مدير . ولذلك يوجد لدى كل مدير نمط إدارى معين يكون ــ فى الغالب ــ هو النمط السائد فى معظم (وليس كل) المواقف الإدارية .
- تعدد العوامل التى تؤثر على العملية الإدارية مثل سمات شخصية المديـــر ، نوعية وسمات العاملين ، نوعية الموقف ... إلخ . والسبب فـــى ذلك أن أساليـــب القيادة والإدارة تبعا لاختلاف المواقف .

وفيما يلى أهم سمات وخصائص كل نمط من هذه الأنماط وبالتالى أهم السمات الشخصية للمديرين فى هذه الأنماط :

النمط الأوتوقراطى : (الديكتاتورى) :

تعتبر كلمة أتوقراطى وهى فى الأصل كلمة لاتينية تعنى حكم الفرد الواحد . ولذلك تعنى خضوع العاملين فى المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد فى المنظمة . وفى هذه الإدارة يعمل المدير على :

- تركيز معظم السلطات فى يده والتى تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسى بينما يكون دور المعلمين ثانوى .
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فعلى سبيل المثال على المعلم التنفيذ ولا حق له فى إبداء الآراء والمناقشة . ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأى ويحارب الآراء الأخرى .
- الانفراد فى اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين فى عملية اتخاذ القرارات ، وكذلك فى العمليات الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف . وغيرها . ولهذا لا يتوفر التخطيط السليم ، أو التنظيم الجيد ... إلخ فى هذه الإدارات بينما تظهر المبالغة فى التفتيش والأوامر والنواهى بسبب وبدون سبب وتعقب الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات .
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر المعلمين ومتطلباتهم ، ظروفهم ، قدراتهم) ... إلخ .
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالمدير بينما الوكلاء والمعلمين يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية أراء أو ملاحظات .
- رفض مبدأ التفويـــــــض .
- عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخاصة الاجتماعات المدرسية والتى يمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين بالمدرسة ، ولذلك يكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق يمكن أن وزع على العاملين بالمدرسة ... إلخ .
- عدم مراعاة الفروق الفردية وبالتالى عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للمعلمين والتلاميذ فى المدرسة (مثل : عدم احترام شخصية المعلم والتلميذ كأفراد لهم أراء وميول وقدرات داخل المدرسة) .

- التطبيق الحرفى للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة للعلاقات الإنسانية داخل العمل .

السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطى :

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوى الميول الأتوقراطية :

- قوة الشخصية واستخدام السلطة فى عملية التحكم والتهديد للعاملين.
- حب التحكم والسيطرة فى جميع الأمور وبالتالى سلب الكثير من مسئوليات الآخرين مثل وكيل المدرسة .
- عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو إدراك أنها غير سليمة .
- التفرقة فى المعاملة بين العاملين بالمدرسة حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى من عارضه بعدم الاهتمام وأحيانا كثيرة يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة : مثل الخصم ، عد الترقية ، التقرير السنوى المتدنى . . وغيرها وبالتالى يؤدى هذا النمط من الإدارة إلى انقسام العاملين داخل المنظمة إلى فئتين متصارعتين :

الفئة الأولى :

والتى تعمل على تأييد المدر فى كل المواقف سواء أكانت صحيحة أو خاطئة وفى الغالب يكون هدف أفرادها تحقيق أكبر قدر من المكاسب الشخصية (الذاتية) لهم داخل المنظمة بغض النظر عن المصالح الحقيقية للمنظمة أو للجماعة أو للمدير نفسه عندما يبدأ فى فقد السلطة والدليل على ذلك تخلى

أفراد هذه الفئة عن المدير بمجرد انتهاء فترة توليه المركز فلا يجد منهم أى نوع من الشعور بالاهتمام أو الود أو الصداقة وقد يصل ذلك إلى عدم إلقاء التحية والسلام عليه من بعضهم فى بعض الأحيان .

الفئة الثانية :

والتى تهتم بمحاولة تقييم الأمور بموضوعية بعيدا عن المصالح الشخصية . ولهذا فإن آراءهم فى بعض الأحيان (أو معظم الأحيان) لا تتفق مع آراء المدير وقراراته وتصرفاته . وهذه الفئة تعامل فى الغالب من قبل المدير وأفراد الفئة الأولى بأسلوب الرفض وعدم الاهتمام . وينجح أسلوب القيادة المتسلطة إذا كان القائد من أصحاب الكفاءة العالية والقدرات الفائقة . ولكن النجاح لا يستمر طويلا لأن إغفال الجانب الإنسانى ربما يؤدى إلى تمرد المرؤوسين للإطاحة بالرئيس أو القائد . ومن مشاكل القيادة المتسلطة . صعوبة إيجاد بديل للقائد . لأن هذا الأسلوب لا يتيـــح الفرصة للآخرين للتدريب وممارسة مهام إدارية وقيادية . كما أن من مشاكله أيضا أنه لا يجد قبولا من المرؤوسين فى العصر الحاضر إلا فى حالات نادرة جدا .

النمط الديمقراطـــى :

هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسئولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم فى اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطى يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم فى معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته فى المؤسسة .

وتقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية . وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة .
- المشاركة فى اتخاذ القرار .
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية .
- الاهتمام بالنمو المهنى للمعلمين وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوى التخصص الواحد وبين الموجه التربوي وكذلك بين بعضهم البعض لكى يستفيد الجميع من المناقشات العملية وخاصة المعلمين لكى يستفيد الجميع من المناقشات وخاصة المعلمين الجدد .
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسئوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة واستقلالها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز للبعض .
- تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بوضع المصلحة فى المقدمة ولذلك يكون الولاء لجماعة وليس الأفراد .
- الاهتمام بمبدأ التفويض فى العمل الإدارى ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءتهم فى العمل .
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها الاجتماعات المدرسية

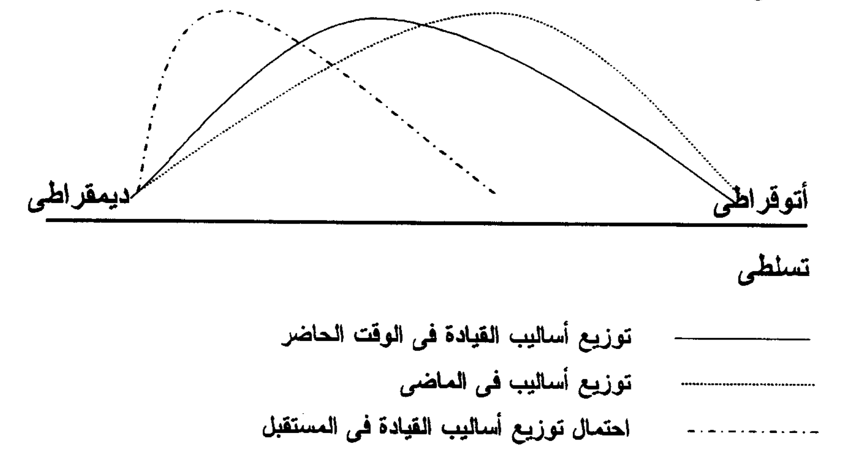
- تهيئة المناخ المدرسة السليم والملائم لتوفر العلاقات الإنسانية بين أفراد المدرسة على أساس من الاحترام والود والتعاون المتبادل .
- توثيق الصلة بينَ المدرسة والبيئة المحيطة وذلك تحقيقا لهدف أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع من أجل إعداد أبنائه كمواطنين صالحين وبالتالى يعمل المدير على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين باعتبارهم من أهم أسس توثيق العلاقة بن المدرسة والبيئة المحيطة .
- العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل .

والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب يكتفى تحديد الأهداف العامة ويترك للقاعدة تحديد التفاصيل وطريقة التنفيذ وتتم مشاركة القاعدة من خلال الاستماع إلى آرائها ومقترحاتها دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحيته .

ومن مميزات هذا الأسلوب أن القائد الذى يستخدمه يعتمد كثيرا على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذى يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التى تسودها الثقة والاحترام ولهذا فإن النماذج الديمقراطية فى الإدارة تفترض أن تحديد سياسة المؤسسات ووضع القرارات تتم خلال عمليات المناقشة والحوار والتى تؤدى إلى الموافقة والإجماع على رأى موحد . كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المؤسسة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعى والفهم لأهداف المؤسسة .

ويعتبر هذا الأسلوب القيادى الديمقراطى أكثر أساليب القيادة فعالية ، كما ينبغى على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب الديمقراطى بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير فى المؤسسات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرءوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة ، وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع .

وقد بين جرى Gray وستارك Starke فى دراستهما على بعض المؤسسات تطور ممارسة أساليب القيادة وأظهرا أنه مع مرور الزمن يتجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطى بشكل أكبر كما هو موضح بالشكل التالى :



وعلى ذلك فإن أهم سمات الإدارة الديمقراطية أو الإنسانية ما يلى :

١) الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها والعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية .
٢) سيادة روح التعاون والتآزر فى أداء العمل وتحمل المسئولية وشعور العاملين بالرضا .
٣) التعرف على اتجاهات وميول العاملين فى المؤسسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم .
٤) الاهتمام بالتخطيط المسبق للمشروعات والأعمال المختلفة حسب طبيعة المؤسسة .
٥) الإيمان بالمشاركة فى التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الأفكار والوصول للقرار السليم .

٦) تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة .

٧) الإيمان بجماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة مع تحديد الاختصاصات :

السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطى :

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوى النمط الديمقراطى :

- قوة الشخصية .
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأى .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسئوليات والواجبات .
- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة .

وعلى الرغم من الإقبال على هذا الأسلوب الإدارى والدعوة إلى استخدامه فى شتى المؤسسات إلا أن بعض علماء الإدارة يرون أن القيادة الديمقراطية غير علمية لأن طبيعة القيادة ودورها لا يمكنها من تبادل الرأى مع القاعدة . كما يرى البعض أيضا أن المشاركة ربما تؤدى إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للقاعدة ، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على القيادة ، فتصبح المشاركة غاية وليست وسيلة ، وهناك من يقول أن الاهتمام بالعنصر البشرى لا يؤدى بالضرورة على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج .

النمط التراسلى (الفوضوى) :

وهى القيادة التى تعطى القاعدة الحرية المطلقة فى ممارسة نشاطها واتخاذ القرار يصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة .

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحته الفرصة لانطلاق الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدى إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها كما تثبت أيضا أن المجموعة فى حالات القيادة غير الموجهة غالبا ما تتصف بعدم الانضباط والتنظيم وتغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف . أى هذا النمط من القيادة يقوم على :

١) منح حرية التصرف للجميع (معلمين وتلاميذ) لكى يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسبا من وجهة نظره مع المغالاة فى ذلك ولذلك ينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (ترك الحبل على الغارب) .
٢) عدم تدخل المدير فى أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهى .
٣) العمل على إرضاء جميع العاملين .
٤) عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط ـ التنظيم ـ المتابعة . . إلخ) بشكل جيد ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدى رأيا ولا يشرف ولا يخطط . . . إلخ .
٥) عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية وفى حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة وعدم التنظيم فتكون المحصلة إهدار الوقت الطويل بدون أى نتيجة .

٦) التسيب داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل بين العاملين داخل المدرسة .

٧) ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة .

٨) عدم وجود القدوة للمعلمين فى المدرسة .

٩) ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى .

١٠) تجنب إعطاء وجهة نظر فى معظم الأمور .

بفرض أن أحد المعلمين ذهب إلى المدير لأخذ آرائه فى موضوع أو مشكلة معينة فإنه فى الغالب لا يعطيه رأيا أو إجابة محددة حيث يتوقع أن يكون الرد واحد من الردود الآتية :

- يمكن لك أن تفعل كذا أو كذا أو كذا (إجابة محددة دبلوماسية) .
- اذهب إلى فلان (شخص ما داخل المدرسة) لتأخذ رأيه .
- لا أعـــــرف .
- التهرب من الإجابة بالدخول فى موضوعات أخرى ليست ذات علاقة بالموضوع الأساسى أو بإعطاء الانطباع بالانشغال بأمور أخرى فى ذلك الوقت .
- افعل ما تراه مناسبا من وجهة نظرك .
- تشكيل لجنة لدراسة الموضوع (إذا كان كبيرا) لتقديم الآراء حول هذا الموضوع .

السمات الشخصية للمدير من النمط التراسلى :

من بين مجموعة الصفات المميزة للمديرين ذوى النمط التراسلى :

-ضعف الشخصية : وفى هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإدارى الأقل وتغطى عليه (مثل وكيل المدرسة أو أحد العاملين) .

- التذبذب فى اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التى تسود المنظمة .
- قلة اتخاذ القرار .
- قلة التوجيه للعاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والموضوعات التى تعرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء .

ولقد أكد رجال والمتخصصون فى مجال الإدارة التعليمية أن نمط القيادة الديمقراطية أو الإدارة يعتبر أفضل الأنماط التى تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الحديثة وعلى العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يسببان الاضطراب والخلل لانحرافهما عن أساسيات الفكر الإدارى المعاصر ويتضح من ذلك أن النتائج التى توصل إليها رجال الفكر الغربى فى مراجعهم بمجال الإدارة التعليمية هى نفس النتائج التى توصل إليها رجال الفكر العربى وذلك باعتبار أن النمط الديمقراطى هو النمط الأمثل فى الإدارة فى الغرب .

وبرغم اتفاق الغالبية العظمى من الباحثين فى أساليب الإدارة على أن الأسلوب الديمقراطى يعتبر أفضل الأساليب إلا أن هناك بعض المشاكل التى تظهر عند الممارسة للديمقراطية ومن أمثلة هذه المشاكل ما يأتى :

١) تعارض بعض المبادئ الإدارية التقليدية المطبقة فى الهيئات الحكومية أو فى منشأة قطاع الأعمال مثل : وحدة الأمر ــ التدرج الرئاسى ــ مع الاتجاهات التى تهتم بالجماعة مما يقلل من احتمالات تطبيق الديمقراطية
٢) هناك خطر حقيقى يكمن فى تطبيق الديمقراطية يتمثل فى : فرض أهواء الجماعة وقلة الإرشاد والتوجيه وقلة الحماس الروحى .

٣) قرر البعض أن الديمقراطية أمر خيالى لا يمكن تحقيقه لأن رئيس أى منظمة أو هيئة لا يستطيع أن يستعمل سلطاته وأن يمارس مسئولياته إذا كان لابد أن يأخذ برأى المرءوسين فى أى موضوع وقد رد البعض على هذا الادعاء وقرر أنه اعتراضى جانبه الصواب لأن التجارب أثبتت أن الإنتاج يزيد إذا أسهم الموظفون فى العمل عن رغبة ورضى واقتناع وإذا تعاونوا مع بعضهم ومع رؤسائهم فى تحقيق الأهداف المشتركة وإذا أعطيت لهم الوسائل التى تؤدى إلى تحقيق هذا الغرض

٤) هناك عدة تحديات تواجه القادة فى المجتمع الديمقراطى فى المجتمع الديمقراطى من بينها : شعور كل شخص بأنه على درجة من التساوى مع الشخص الآخر ومن ثم يجب على الشخص الذى يقوم بالقيادة أن يثبت أحقيته فى ذلك كما أن الديمقراطية لا تجعل القيادة سهلة ويبدو أنها تقلل من الرغبة فى الوصول إلى مواقع القيادة وتقلل من الثقة فى من يصلون إلى تلك المواقع .

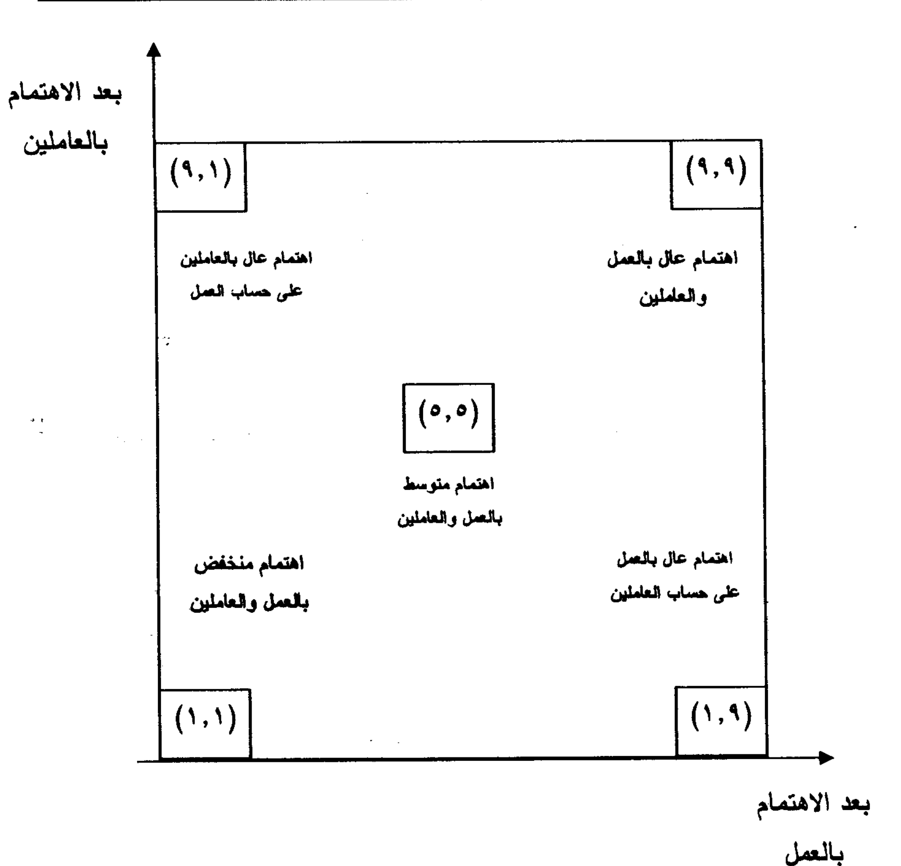
٥) ظهرت بعض الأبحاث الحديثة فى مجال الأساليب الإدارية انتهت إلى عدم صحة الافتراض الذى كانت تقرره النظرة الحديثة للإدارة والذى يقرر وجود علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الديمقراطى فى الإدارة وبين الإنتاج المرتفع وقرر « ليكرت » أن العلاقة غير المتلازمة بين الوضعين تجعل من الضرورى تركيز الإدارة على التغيرات غير النفسية والتى لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرءوسين وبالتالى على كفاءتهم الإنتاجية مثل : نوع العمل وظروفه ووسائله وبرغم أوجه النقد السابقة للديمقراطية إلا أنها تعتبر أفضل الأساليب فى القيادة ولكن هناك أسلوبا يعلو فوق الانتقادات ويتفوق على كافة الأساليب الإدارية فى القيادة هذا الأسلوب هو أسلوب القيادة الإسلامية فى ظل مبدأ الشورى .

الشبكة الإداريـــة :

يركز هذا الأسلوب على النظر إلى القيادة إلى القيادة الإدارية من خلال اهتمامها بأمرين أو أسلوبين لسلوك القائد وهما :

- الاهتمام بالفرد أو العنصر البشرى Concern for People
- الاهتمام بالإنتاج . Concern for Production

وقد أوضح كل من روبرت وجيمس موتون Robert Black & James Mouton ذلك فى رسم بيانى أسمياه بالشبكة الإدارية كما يوضحه الشكل رقم (١) .



شكل رقم (١)

الشبكة الإدارية

حيث تم تحديد النقاط من ١ : ٩ فى الجانب الرأسى للاهتمام بالعنصر البشرى والنقاط من ١ :٩ فى الجانب الأفقى للاهتمام بالإنتاج ثم حددا موقف القيادة من كل واحد منها باعتبار الرقم ١ أقل اهتمام ممكن والرقم أعلى اهتمام ممكن وتم تحديد أساليب القيادة الإدارية على النحو التالى :

(الرقم الأول يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج والرقم الثانى يمثل درجة الاهتمام بالعنصر البشرى)

١ : ١ وهى القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج ويطلق عليها اسم الإدارة المنهوكة فهى تدعو إلى بذل كل جهد ممكن فى إنجاز العمل ولا تسعى لشىء سوى المحافظة على البقاء فى المنشأة .

١ : ٩ وهى القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج والاهتمام العالى جدا بالعنصر البشرى ويطلق عليها إدارة الترفيه حيث تركز جهدها فى تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق جو من الود والألفة فى حين لا يجد الإنتاج إلا أدنى حد ممكن من الاهتمام .

٥ : ٥ وهى القيادة التى توازن اهتمامها بين العنصر البشرى والإنتاج بالقدر الذى يحقق ما هو مطلوب فقط .

٩ : ١ وهى القيادة التى تعمل على تركيز السلطة ومفهوم الطاعة فهى تركز كل جهودها فى الاهتمام بالإنتاج انطلاقا من أن كفاءة المنشأة وتحقيق النتائج لا يكتملان إلا بتنظيم العمل بالصورة التى تسمح بأدنى حد ممكن من الاهتمام بالعنصر البشرى .

٩:٩ وهى القيادة التى تسعى لتوفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق وتهتم اهتماما كبيرا بالعنصرين معا وذلك استنادا على أن روح الفريق تؤدى إلى التزام العاملين وتساعد فى الوصول إلى الهدف المشترك وأن الاعتماد المتبادل للهدف المشترك يؤدى إلى توفير علاقات تتميز بالثقة والاحترام وبالتالى ترتفع الكفاءة ويزيد الإنتاج .

ومن أهم مميزات الشبكة الإدارية أنها نظام مفيد لتحديد وتصنيف أساليب القيادة الإدارية ولكن يؤخذ عليها أنها لا توضح الكيفية التى يمكن أن يصنف بها أسلوب القائد فإذا ما أردنا أن نعرف الأسباب التى أدت إلى تصنيف المدير فى المجموعة ١:٩ فإن الشبكة الإدارية لا تفسر لنا ذلك ولا سبيل لتفسير ذلك غير البحث والتحليل لبعض العوامل التى تؤثر فى سلوك القائد ومرءوسيه مثل شخصية القائد ونوعية المرءوسين وإمكانيات وخبرة القائد وبيئته المنشأة . . إلخ .

الإدارة بالأهـــداف :

وهو أسلوب للقيادة الإدارية والذى يعتمد على تقييم الأداء والنتائج التى تتحقق بتحديد الأهداف لكل وحدة من وحدات المؤسسة ثم لكل فرد من أفرادها . ويتمثل الغرض من الإدارة بالأهداف فى توفير الجو الملائم لتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة ، والعمل على تكامل أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين .

ويتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بالمشاركة الفعلية للقيادة الإدارية والعاملين فى تحديد العناصر الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه، الاهتمام بتحقيق النتائج واعتبار القيادة الإدارية مسئولة عن إنشاء العامليـــن وخضوعها للمحاسبة والمسئولية عن الأهداف المتفـــق عليها

كما أن لأسلوب الإدارة بالأهداف عدة خطوات عند التطبيق تتمثل فيما يلى :

- توضيح الغرض والأهداف العامة للمؤسسة .
- توضيح أهداف كل وحدة من وحدات المؤسسة .

- الاتفاق بين المسئولين عن الوحدات ورؤسائهم على الأهداف المحددة لكل وحدة .
- يناقش رئيس كل وحدة مع رئيسه المباشر الأهداف المحددة له وخطة تنفيذها .
- مراعاة أن تكون للفرد الصلاحية والمرونة اللازمة لتنفيذ الخطط المتفق عليها .
- وضع نظام للمتابعة يمكن من معرفة التقدم فى تنفيذ الأهداف المتفق عليها ويتيح الفرصة لإبداء الرأى والتوجيه فى الحالات التى تتطلب ذلك مع مراعاة تحديد الفترة الزمنية للمتابعة – تحديد الوسائل المناسبة لتقدير ومكافأة الإنجاز الجيد .

إذن الإدارة بالأهداف هى عملية مشاركة فعلية من القيادة الإدارية والعاملين فى تحديد أهداف المؤسسة والنتائج المطلوب تحقيقها ، هذه المشاركة تعتبر عنصرا مهما فى خلق الحوافز والدوافع الإيجابية للعمل وفى عملية التنمية الإدارية .

وإلى جانب المزايا المحددة لهذا الأسلوب فإن عليه بعض المآخذ منها أنه لا يضع أسسا لتحديد الأهداف فأصبح تحديدها صعبا وسببا فى عدم الإقبال على استخدام هذا الأسلوب كذلك التركيز على الأهداف قصيرة المدى ، مما يؤدى إلى إهمال التخطيط طويل المدى .

أنماط الإدارة من المنظور الإسلامى :

يتضح من استعراض أنماط الإدارة أو القيادة الإدارية ونظرية الشبكة الإدارية الواردة فى المراجع الأجنبية والعربية أن الفكر السائد فى المراجع

العربية لا يختلف عن ذلك الفكر السائد فى المراجع الأجنبية مما يظهر أن هذا الفكر صالح لأى دولة غربية أو إسلامية أو قد يؤكد على عدم التفكير العميق من قبل رجال الإدارة المسلمين فى محاولة إيجاد الفكر الإدارى المناسب للمجتمع الإسلامى .

ولكى يتكون فكر إسلامى على أساس علمى سليم لابد أن نبدأ بالتعريف والمصطلحات فنعيد صياغتها علميا وإسلاميا طبقا لهذه التعاريف والمصطلحات المصبوغة بالصبغة الإسلامية . وبعد ذلك ننتقل إلى بقية موضوعات الإدارة المختلفة لاستكمال صبغها بالصبغة الإسلامية على نفس المنوال من الناحية العملية والعلمية « نظريا وتطبيقا » .

ولقد اتضح مما سبق « طبقا للفكر الإدارى الغربى » أنه يمكن تصنيف أنماط الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية بصفة عامة على أساس بعدين هما : الاهتمام بالعمل « أو الإنتاج » والاهتمام بالعاملين « أو الحاجات الإنسانية » ولهذا تـم تصنيـف الأنماط إلى ثـلاث أنواع ديمقراطى، أتوقراطى، تراسلى.

ونرى أن هذا التصنيف لا يتفق مع أبعاد الفكر الإدارى من المنظور الإسلامى والسبب فى ذلك يرجع إلى غيـاب بعد هام وهو بعد التقوى والإيمان لدى المدير كمسلم « تبعا لمدى درجة ومرتبة التقوى والإيمان القوى لديه » .

وهذا البعد ذو تأثير قوى على جميع جهوده ونشاطاته وسلوكياته عند إنجاز مهام الإدارة المدرسية المختلفة . ففى ظل التقوى والإيمان القوى نرى أن المدير المسلم يعمل على :

١) أن ينطلق إلى الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاج فى أمانة والتزام وتحمل كامل للمسئولية والعمل على تسيير الأمور والأعمال المختلفة فى دقة وانتظام وعلى أفضل وجه ممكن .

(باعتباره مسئولا أما الله عز وجل) من أجل نهضة ورقى المجتمع الدراسى وأفراده وبالتالى المجتمع الإسلامى . ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بالعمل (الإنتاج) وبخاصة عندما يتحمل مسئولية تربوية كإدارة المدرسة . ولقد أكدت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية على أهمية وضرورة إتقان المسلم لكل عمل يكلف به وبخاصة إذا كان من أصحاب مهنة من أفضل المهن وهى التربية والتعليم منها : « يرفع الله الذين أمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات * والذين هم لأماناتهم وعدهم راعون » .

وقال صلى الله عليه وسلم : « إن الله يحب إذا عمل أحدهم عملا أن يتقينه » .

٢) أن يعيش المدير المسلم فى أمن وسلام دائم مع نفسه ومع جميع العاملين معه من معلمين وإداريين وغيرهم وكذلك مع طلاب مدرسته وذلك لأن الله عز وجل هو السلام . ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بأفراد المدرسة نتيجة لحرصه على الأمن والسلام والعدل والإنصاف والإحسان والتوجيه باللين والموعظة الحسنة وغيرها من السلوكيات الاجتماعية فى الإسلام وبالتالى يبتعد عن الاستبداد والطغيان والحقد والعدوان ونشر الفساد والتكبر وسوء الظن . وغيرها ولقد وردت الكثير من الآيات والأحاديث الدالة على أهمية ذلك « إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون ».

« فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله » .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « فالسلام اسم من أسماء الله وضعه فى الأرض فأفشوه بينكم » . وأيضا « كل معروف صدقة » .

٣) أن يوازن المدير المسلم بدقة بين الحقوق والواجبات وبين الاهتمام المرتفع بالعمل (الإنتاج) والعاملين « العلاقات » بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر ؟ فيقوم بوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب طبقا لكفاءته فى العمل دون اعتبار لنواحى شخصية كالواسطة أو الشفاعة أو المحاباة أو المحسوبية ... وغيرها فالاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين هى أمانة مسئولا عنها أما الله عز وجل وطبقا لما سبق يتضح أن الإدارة الإسلامية « النمط الشورى » يعتمد على ثلاثة أبعاد « وليس بعدين طبقا لأنماط الإدارة فى الفكر الغربى » وهى :

- الاهتمام المرتفع بالعمل .
- الاهتمام المرتفع بالعاملين .
- الإيمان القوى والتقوى المرتفعة لدى المدير كمسلم

ولهذا استخدم نفس المقياس الوارد فى الشبكة الإدارية وهو ٩ درجات فإنه يمكن تمثيل النمط الشورى فى أبعاد ثلاث على النحو التالى : (٩ ...٩) ومن ثم فإن درجة ومرتبة الإيمان والتقوى لدى المدير كمسلم تحدد فى البعد الثالث من الرقم ١ حتى الرقم ٩ ولهذا يمكن أن يمثل الرقم ١ درجة الإيمان الضعيف لدى المدير والرقم ٥ درجة الإيمان المتوسط والرقم ٩ درجة الإيمان القوى لدى المدير كمسلم (النمط الأفضل من المنظور الإسلامى) ونتيجة لذلك

فإن وضع المدير غير المسلم « كنمط إدارى فى الفكر الغربى » يمكن أن يمثل بالرقم صفر فى البعد الثالث .

ولهذا يمكن وضع أنماط الإدارة للفكر الإسلامى فى أبعاد ثلاث بدلا من بعدين على النحو التالى :

- نمط الإدارة الديمقراطى (٩ ، ٩ ، ٠) .
- نمط الإدارة الأتوقراطى (٩ ، ١ ، ٠) .
- نمط الإدارة التراسلى (١ ، ٩ ، ٠) .
- فى حين أن النمط القوى للإدارة الشورية يكون (٩،٩،٩)حيث يتسم المدير بأنه مسلم قوى الإيمان .

والمفروض أن يكون المدير المسلم دائما قوى الإيمان وبفرض أن قوة الإيمان والتقوى تختلف من مدير لآخر فإن النمط (٩،٩،٥) يمثل النمط المتوسط للإدارة الشورية حيث يكون المدير متوسط التقوى . بينما النمط (٩،٩،١) يمثل النمط الضعيف للإدارة الشورية حيث يكون المدير فى هذه الحالة مدير مسلم ضعيف الإيمان . وبصفة عامة فمن المفروض أن يكون المدير المسلم دائما قوى الإيمان ولهذا فإن ذكر الأنماط المتوسطة (٩،٩،٥) والضعيفة (٩،٩،١) ما هى إلا احتمالات قد تكون واردة .

وطبقا لما سبق يمكن تصور ورسم الشبكة الإدارية التى تجمع بين أنماط الإدارة من المنظور الغربى والإسلامى على أساس الأبعاد الثلاثة على النحو التالى شكل رقم (٣)

ويتضح من الشكل أن أنماط الإدارة فى الفكر الغربى (ديمقراطيا ، أتوقراطيا ، تراسليا) تقع جميعا أسفل المحورين الأفقيين (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين) أى عند درجة إيمان ضعيفة جدا (مقدار صفر على المحور الرأسى) باعتبار أن مدير كل من هذه الأنماط مدير غير مسلم وبالمثل فإن نمط الإدارة الشورى (طبقا للمنظور الإسلامى) سوف يقع أعلى المحورين الأفقيين . ولهذا فإن أنماط الإدارة من المنظور الغربى تمثل بثلاث أنماط مختلفة على حين أنها تمثل المنظور الإسلامى بنمط واحد فقط هو النمط الشورى .

كما يق أن ذكرنا فلقد سمى نمط الإدارة الديمقراطية بمسمى الإدارة الشورية فى بعض المراجع والكتب العربية بمجال الإدارة التعليمية ويعتبر هذا خطأ شائعا لدى بعض المؤلفين والدارسين العرب لوجود عدة فروق جوهرية بينهما ومنها :

- فى ظل النمط الشورى يهتم المدير المسلم بإنتاج سلع وأداء سلوكيات وأفعال وأقوال تقوم على الحلال وتتصرف عن الحرام ن الناحية الإسلامية فلا يقبل إنتاج أية سلع أو أداء أية أعمال أو سلوكيات تتعارض مع الآداب الإسلامية حتى ولو كانت ذات كسب مادى أو أدبى سريع له وللعاملين معه (مثل صناعة الخمور فى المصانع . . . ومثل فصل التعليم عن الدين أو نشر مفاهيم الحرية والإباحية الجنسية . . . وغيرها فى النظام التعليمى) .
- فى ظل النمط الشورى يهتم المدير المسلم بزيادة الإنتاج والاهتمام بالعاملين باعتبار أن كل عمل يؤديه يجب أن يكون عملا صالحا ويجب أن يتم ابتغاء مرضاة الله عز وجل سواء توفرت أو لم تتوفر له حوافز مادية أو معنوية (الرقابة الذاتية للنفس) .

ولهذا فإن الاختلاف بين النمط الديمقراطى والنمط الشورى يرجع إلى اختلاف الموقع فى البعد الثالث حيث تكون الدرجة صفرا فى النمط الديمقراطى وتكون قيمتها تسعا فى النمط الشورى ومن ثم فإن النمط الشورى الذى أقره الإسلام (جاءت الكثير من الآيات الدالة عليه) يعتبر هو النمط المفضل فى جميع أنواع الإدارة وبخاصة الإدارة المدرسية . ولهذا يجب أن سود هذا النمط فى جميع مجالات الإدارة التعليمية وغير التعليمية فى المجتمعات الإسلامية لأنه الطريق السليم لتقدم وتطور هذه المجتمعات الإسلامية .

وعلى هذا يمكن وضع تعريف إجرائى للإدارة الشورية على النحو التالى: نمط الإدارة الشورية هو « جهاز إدارى متكامل يقع على قمته مدير مسلم قوى الإيمان ويهتم اهتماما عاليا بالعمل والإنتاج من جهة وبالعاملين وحاجاتهم المختلفة من جهة أخرى فى دقة وتوازن وطبقا للمبادئ والقيم والآداب التى جاء بها الإسلام » .

القائــد Leader :

من أهم عناصر القيادة ذاته ، خبراته السابقة ، أهدافه ـــ طموحاته ، تكوينه ، تأهيله العلمى ، قدراته ومؤهلاته ، أساليبه فى العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين .

جماعة العمــل The Work Group :

إن المرؤوسين عنصر هام فى عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة ، وتكوين أفرادها الشخصى وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم تتفاعل مع بعضها من ناحية ، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .

الموقـــف The Sttuation :

يتعامل القائد مع مرؤوسيه فى ظل مواقف محددة تتسم بظروف وتسودها مشكلات أو معوقات ، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين .

النظم والقواعد Systems & Regulations :

لا يتعامل المدير مع المرؤوسين فى فراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الغاب ، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة ، وفى ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير .

إن القيادة هى مجموعة من السلوك المتبادل بين القائد ومرؤوسيه هدفا التأثير على العاملين لتحقيق أهداف الإدارة . ولكن ما هى وسائل التأثير المتاحة للقائد الإدارى ؟

يستطيع المدير أن يؤثر فى مرؤسيه (بمعنى أن يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذى يرغبه هو) باستخدام أى من وسائل التأثير الآتية : (بعضها أو كلها بحسب الموقف) :

- استخدام السلطة الرسمية التى يخولها له منصبه (كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها فى بطاقة وصف الوظيفة أو محددة فى عقد التوظيف ...) .
- التأثير فى المرؤوسين باستخدام وسيلة للحوافز المالية سواء إيجابيا (منح مكافآت مالية) أو سلبا (الحرمـــان من المكافأة أو العلاوة مثلا) .

- التأثير فى المرؤوسين بما يتبع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة (الكل يدرك أنه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون) .
- التأثير فى المرؤوسين باستخدام سلاح العواطف (الحب والكراهية)
- التأثير على المرؤوسين بقوة الهر والإجبار . أى استخدام النفوذ الشخصى للمدير لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التى يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم .

أنماط القيادة :

من الواضح أن المديرين (القادة) يختلفون فى أساليبهم القيادية . وقد اتفق كثير من الدارسين لهذا الموضوع أنه يمكــن التمــييز بــين ثلاثــة أساليب (أنماط) قيادية .

- النمط المتحفظ **Conservative** :

  - يعتقد القائد أنه الرئيس وبصفته هذه فهو الذى يتخذ القرارات .
  - يعتقد أنه المسئول الأساسى عن العمل .
  - يضع تفاصيل العمل ، ويوزع المهام تفصيليا على المرؤوسين .
  - يلاحظ الأداء تفصيليا ويباشر بنفسه متابعة تقدم تفاصيل العمل التنفيذية .
  - يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الاتصال بالمرؤوسين .
  - يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .

- يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخص فسوف يعمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل وأنه لابد من الرقابة الحازمة للعمل .

- النمط المتحرر Liberal :

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو خلق مناخ العمل الذى يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة .
- يعتقد أن دوره فى التفاصيل التنفيذية ويميل بالتالى إلى تفويض السلطات للعاملين .
- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد (التدريب ، الترقية ، تحمل مسئوليات عمل جديد) أجدى من التهديد بالعقاب . ومن ثم فإن القائد المتحرر يباشر عمله كالآتى :

  - يشرك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات .
  - يوفر للمعلمين معلومات كاملة عن العمل وظروفه الجيد منها والسيئ .
  - يراقب الحالة المعنوية للمرؤوسين ويحاول دائما تحسينها .
  - يشاور ويدرب ويعمل على تنمية مرؤوسيه .
  - يحاور ويحادث مرؤوسيه .

- النمط المرن Situational :

وهنا نجد القائد لا يتمسك بنمط قيادى ثابت ، وإنما يغير أساليب القادة ووسائله فى التأثير على المرؤوسين بحسب الموقف والظروف السائدة . وقد

أوضحت الدراسات والتجارب فى الإدارة المعاصرة أن لكل من الأنماط السابقة مزاياه وعيوبه ، وأن أفضلها النمط المرن الذى يتناسب ويتلاءم مع المواقف المختلفة ولا يتجمد عند أسلوب ثابت .

ولقد اتضحت بعض أساسيات القيادة الإدارية الناجحة الفعالة نوردها فيما يلى :

- القيادة الناجحة تصل إلى إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم .
- ليست هناك سمة محددة تميز القائد الإدارى الناجح أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة .
- لابد للقائد الإدارى من سلطة أو قوة يعتمدها فى التأثير على الأفراد ومصادر السلطة أوالقوة متعددة أهمها إقناع الأفراد بقدراته ورغبتهم فى الاستجابة له
- يستطيع القائد الإدارى دائما أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس. ولكن القائد الناجح هو الذى يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادى واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف .
- من المفيد للقائد الإدارى أن يركز على العمل حين تكون الظروف غير مواتية، وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح النمط الأفضل حين تكون الظروف مواتية .

مواجهة التغـيير :

التغيير أمر يحتم إذ لا شىء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة، ومن ثم فإن الإدارة تحوطها باستمرار عوامل التغير الذى يفرض على الإدارة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث :

- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابى .
- تتجنب (أو تقلل) من عوامل التغيير السلبى .

ويشمل التغيير كل شىء فى مناخ العمل ــ تقريبا ــ فالأوضاع الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، ظروف السوق والمنافسة ، الوسائل والأساليب الفنية ، رغبات النّاس وقدراتهم ... كلها تخضع للتغيير ، وبالتالى تؤثر على أداء المنشآت . والتغيير ــ مهما بدا بسيطا ــ يتمثل فى أحد أمرين :

- فرصة جديدة للإدارة .
- قيد جديد على حركة الإدارة .

وقد أوضحت دراسات الإدارة المعاصرة أن على الإدارة الواعية أن تتحسب للتغيير ، وتعد لاستثمار الفرص الجديدة ، وتتجنب القيود مع الأخذ فى الاعتبار الحقائق الآتية :

- التغيير Change هو تحول فى وضع معين عما كان عليه من قبل ، ويد يكون التحول فى الشكل ، أو النوعية ، أو الحالة .
- والتغيير ظاهرة مزدوجة ، فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجية ، كما يحدث بسبب عوامل ذاتية .

وتختلف الأساليب المتاحة للإدارة فى مواجهة التغيير ومنها :

- الأسلوب التقليدى والذى يتمثل فى محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التى يسببها التغيير مثال : تواجه المنشأة بظهور منافس وانخفاض مبيعاتها فتحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض فى أسعارها . فالأسلوب التقليدى دفاعى فى طبيعته ، ويتخذ شكل رد الفعل أى أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة

للتعامل مع الأوضاع الجديدة . وحين اعتماد الأسلوب التقليدى تكتفى الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ، ولكنها تفشل فى الاستفادة من الفرص الجديدة التى يتيحها التغيير .

- أما الأسلوب الأفضل فى مواجهة التغيير فيكون عن طريق توقع التغيير (التنبؤ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل . فالأسلوب الحديث هجومى فى طبيعته ، وفيه تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية (لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه) أو مبادرات من جانبها (للاستفادة من التغيير حين يحدث) .

إن استخدام الأسلوب الحديث فى مواجهة التغيير يتطلب مقومات أساسية فى تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها :

- نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنشأة .
- نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنشأة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير .
- نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسم فى مواجهة التغيير المنتظر .

ومن محصلة خبرات وتجارب الإدارة المعاصرة يمكن تركيز النصائح التالية للمدير فى كيفية التعامل مع المتغيرات :

- كن سباقا ، للتعرف والمبادرة Be Pro-active, not re-active ولا تركن إلى مجرد الاستجابة للتغير بعد حدوثه .
- كن مستعدا للطوارئ ، اعتبر الطوارئ أمرا طبيعيا محتمل الحدوث ، وليس كارثة غير عادية .

- أدخل التغيير المستهدف على جرعات متوالية، لا تستخدم أسلوب الصدمة فى فرض تغييرات شاملة دفعة واحدة
- اجعل مساعديك ومعاونيك على بينة من احتمالات التغيير ، دعهم يتوقعون التغيير ويساهمون فى إحداثه بالصورة التى تحقق أهداف المنشأة .
- الخوف من التغيير سمة إنسانية ينبغى قبولها والتعامل معها .

مقومات النجاح الإدارى :

إن الإدارة بمفاهيمها المتطورة وأساليبها المتقدمة لا تتبدى آثارها فى الواقع إلا من خلال أداء متميز لرجال الإدارة ، ومن ثم نجاح الإدارة فى تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على ممارسات المديرين أنفسهم . ولو أردنا تلخيص كل ما سبق فى هذه الدراسة من زاوية المقومات الواجب توافرها كى ينجح المدير فى عمله ، ومن ثم تنهض الإدارة عموما فإنه يمكن حصر تلك المقومات فى الآتى :

- عدم الإقدام على أى عمل إلا فى ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة :

المديرون لا يبدءون عملا من فراغ ، ولكنهم يحددون أهدافا واضحة ، ويفكرون فى أنسب الطرق والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف .

- ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدامها وفقا لقواعد محددة :

يحتاج العمل – أى عمل – إلى استخدام طاقات وموارد ، أهمها المورد البشرى . لذلك فالمدير يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها . وعلى سبيل التخصيص يحظى المورد

البشرى ـــ الأيدى العاملة ـــ بأهمية خاصة من المديرين ويعتبر التنظيم الذى يحدد علاقات العاملين ويرتب اختصاصاتهم ومسئولياتهم من أهم عناصر النجاح للمديرين .

- احترام المساعدين والاستفادة من طاقاتهم الخلاقة :

المديرون هم فى الحقيقة خبراء فى العلاقات الإنسانية يعرفون كيف السبيل إلى إقناع الأفراد ، وتحفيزهم للعمل والعطاء ، إنهم لا يتعاملون على أنهم آلات تؤدى أعمالا روتينية وفقا لتعليمات الإدارة ، بل العكس فهم ينظرون إلى العامل على أنه إنسان خلاق له طاقات وقدرات يمكن أن تسهم فى إنجاح المنشأة لذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل إيجابى منتج .

- المتابعة وعدم ترك الأمور للمصادفات :

المديرون لا يضعون الخطط ثم ينسونها ، أو كما يقال (يضعونها فى الإدراج) ، بل هم يراقبون التنفيذ ويتابعون الإنجازات ، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ويقارنونها بالأهداف الواردة فى الخطط .

- مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات :

الإدارة كما عرفها الكثيرون هى « حل المشاكل » وعليه فإن المدير يكون له أسلوب فى « حل المشاكل » معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى حل النتائج .

وحل المشاكل لا يأتى عفوا أو عشوائيا ، ولكنه يحتاج إلى منطق فى تحديد المشكلة ووصفها بدقة ، وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها

وأجزائها المتشابكة ، وقدرة على تمييز المشكلة الحقيقية من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل وأخيرا معيار اختيار البديل الأفضل .

- حسن استخدام الوقت :

الوقت من أثمن الموارد التى يستخدمها المدير وما يتفق من وقت لا يمكن استرجاعه . والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة ، وبالتالى يحاول استثماره إلى أقصى ما يمكن ولذلك فهو يبحث دائما عن أساليب العمل التى توفر الوقت Time Saver فهم يحققون إنتاجية أعلى فى وقت أقل .

- تخطيط المستقبل الوظيفى والتنمية الذاتية :

يستند الفرد عادة إلى من يأخذ بيده فى مسار التقدم الوظيفى ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهداً بعلمه وخبرته واجتهاده لكى يصل إلى المستوى الوظيفى الذى يتمناه لنفسه ، لذلك نجد المدير المتميز :

- يعلم نفسه بشكل متصل .
- ينمى قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتى .
- يستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين .
- يواظب على الاطلاع والتثقيف بكل جديد .

القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هى العمل باستمرار للتأثير فى الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقا للأسلوب الذى يحدده القائد . والقائد الإدارى الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة ، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه.

وهناك أنماط قيادية (أو توجهات للقيادة الإدارية) لكل منها مزاياها ومساوئـــها ، أو مناسبـــات استخدامها أو تجنبـــها . هذه الأنماط هى :

- الموازنة بين مطالب وضرورات الإنتاج والعمل من ناحية ، ومطالب الإنسان ورغباته وميوله من ناحية أخرى .
- الاهتمام بالجانب الإنسانى للعمل وترك مطالب وضرورات الإنتاج باعتبار أنها ستراعى تلقائيا .
- الاهتمام بالعمل والتركيز على ضرورة الوفاء بمتطلباته وضروراته ، وهذا هو الأصل والأساس فالقيادة الإدارية هى فى الأساس عملية إنسانية ، هى علاقة بين البشر .

مهارة القيادة :

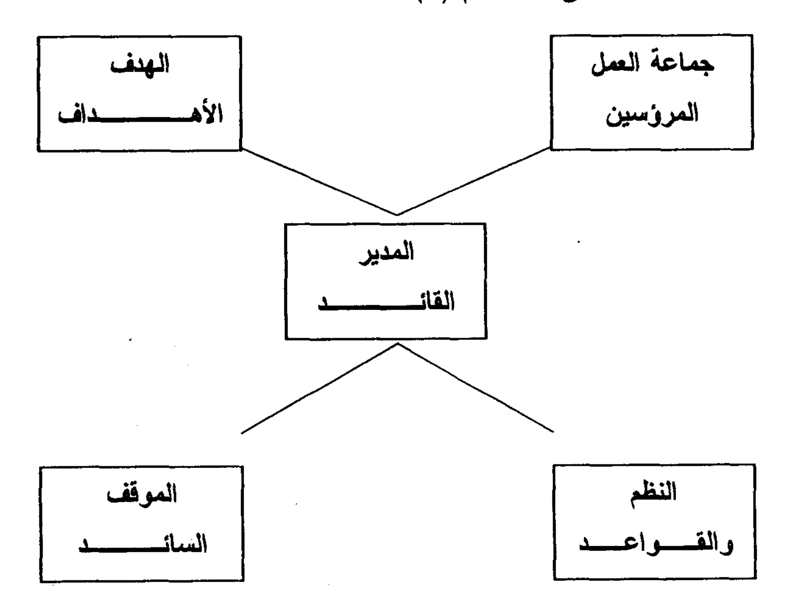
المدير ... قائد Leader المدير ... مصدر التأثير Influential هذه الأوصاف تصف حقيقة الدور الذى يلعبه رجل الإدارة فى المنشأة الحديثة ، وهى كذلك تصف مهاراته الأساسية . فالقيادة الإدارية هى التأثير الفعال فى الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد .

ولكى نتفهم مهارة القيادة الإدارية دعنا نتأمل بعض المواقف التى يجد المدير نفسه فيها :

- المدير العام المشغول الذى يعاونه عدد قليل من المساعدين كل منهم يأتى إليه بالمشاكل والمعضلات طالبا البحث عن حل لها .
- مدير الإدارة الذى يرأس مجموعة من الموظفين المتخصصين الذين خدم كل منهم فى المؤسسة لمدة أطول من مدير الإدارة ذاته .

- صاحب المؤسسة التى أقامها على كتفيه ويدير كل صغيرة وكبيرة فيها ويرأس مباشرة سبعين أو أكثر من الموظفين العاملين بالمؤسسة .
- المدير المسئول الذى يحب التغيير والابتكار ويتحمس للأفكار الجديدة ويجعل العاملين تحت رئاسته يلهثون لملاحقته فى أعماله وتصرفاته.
- المدير العام الذى لا يستطيع اتخاذ قرار إلا فى ظل الأزمة ويسعى إلى كسب تعاون مرءوسيه للخروج من تلك الأزمات .

وفى جميع المواقف السابقة يمكن أن نتبين عناصر القيادة الإدارية التى يعبر عنها الشكل الآتى شكل رقم (٤)



شكل رقم (٤)
شكل يوضح عناصر القيادة الإدارية

مراجع الفصل السادس

- الإدارة العامة للموازنة : وزارة التربية والتعليم ، ج.م.ع. ١٩٨٩ .
- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، ط٤ ، دار المعارف ـ القاهرة ، ١٩٧٥ .
- أحمد سرور محمد : أصول إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، (د.ت) .
- أحمد نور ، فتحى السوافيرى : المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات ، بحوث العمليات ، تقييم الأداء) الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .
- توفيق محمد عبد المحسن : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦.
- حريفت : نظرية الإدارة ، ترجمة محمد منير مرسى وآخرين ، عالم الكتب ، القاهرة ١٩٧١ .
- حسين عطا غنيم : مقدمة فى بحوث العمليات ، ط٢ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- حمدى أمين عبد الهادى : الإدارة العامة فى الدول العربية ، مطبعة المعارف ، بغداد ، ١٩٦٩ .
- جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للموازنة ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- ج . م . ع : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء : النشرة الشهرية للأرقام القياسية لأسعار المستهلكين ، أكتوبر ١٩٩٣ .

- رحيم عويد نعميس : الإصلاح الإدارى للتنمية الإدارية فى العراق ، رسالة دكتوراه فى العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ١٩٨٤ .
- رونالدج . كوتمان : إدارة الجودة الشاملة ، تعريب عادل بلبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- سيد الهوارى : نظرة كلية على أصول الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- شوقى حسين عبد الله : أصول الإدارة ، النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- صلاح جوهر : مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- عادل حسن ، مصطفى زهير : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٩٨ .
- عادل رمضان الزبادى : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- عبد الرحمن إبراهيم المحجوب : أبعاد القيادة الإدارية ، المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ع١ ، مج١٦ ، يونيه ١٩٩٦ .
- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- عبد الكريم درويش : البيروقراطية الاشتراكية ، دراسة فى إدارة التغير الاجتماعى ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٦٥ .

- على السلمى : الإدارة المصرية رؤية جديدة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٧٩ .
- عرفات عبد العزيز سليمان : استراتيجية الإدارة فى التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط٢ ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- على شريف ، محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة – منهج القرارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ .
- عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- على محمد عبد الوهاب : السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- فتحى رزق السوافيرى : بحوث العمليات فى المحاسبة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
- فليب كومبس وجاكز هالاك : تحليل التكاليف أداة فى السياسة والتخطيط التربوى ، عرض وتحليل ياسر الفهد ، مجلة الفيصل ، العدد ٢٢٠ ، مارس ١٩٩٥ .
- ليونارد سوانسون : البرمجة الخطية (النظرية الأساسية والتطبيقات) ترجمة يحيى غنى النجار وآخرين ، مطبعة دار الحكمة ، بغداد ، ١٩٩١ .
- كامل بربر : الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٦ .
- محمد توفيق ماضى : الأساليب الكمية فى مجال الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٥ .

- محمد رمضان زهو : النظم المعلوماتية ، مطابع الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، ١٩٩٨ .
- محمد صبرى الحوت: تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم العالى فى مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، ع٧ ، س٣ ، سبتمبر ١٩٨٨ .
- محمد عثمان حميد: أساسيات التمويل الإدارى واتخاذ قرارات الاستثمار ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .
- محمد عبد الغنى حسن : مهارات قيادة الآخرين ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- محمد محمد الجزار : محاسبة التكاليف ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٩ .
- محمد محمد الهادى : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ، ط٢ ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- منذر عبد السلام : دراسات فى اقتصاديات التعليم، دار الطليعة، بيروت ، ١٩٧٤ .
- مهنى محمد إبراهيم غنايم : الإنفاق التعليمى وتكلفة الطالب فى التعليم العام بدول الخليج ١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ ١٤٠٦ / ١٤٠٧ هـ ، مكتبة التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٠ .
- نظمى نصر الله ، أيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- هاشم الباش : المخرجات التعليمية ومنهج تحليل النظم ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مج ١٦ ، ع١ ، ربيع ١٩٨٨ .

- Elwood S. Buffa & Rakesh K. Sarin: Modeern Production Operations Management, Eighth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1987.
- Fred Luthans, Janet R. Larsen: How Managers Really Communicate, Human Relations, Vol. 39. No. 2. 1986.
- Harris. S.; "More Resoures for Education". New York, 1960.
- James Donnelly, Jr., et. Al., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models (Ausdin, Texas: Business Publications, Inc., 1971) p. 142.
- Janice L. Herman, Jerry J. Herman: Total Quality Manageement for Education, Educational Technology, Vol XXXV, No. 3, Educational Technology Publications, Englwood Cliffs, New Jersey, May – June, 1995.
- J. Vaizey, The costs of Education, Allen and Unwin. London, 1958.
- Lee. D. Thayer: Administrative Communication, Richard, D, Irwing Inc., Hamewood Elinois, 1980.
- Micheal J. Glauser: Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis.
- P. D. Hemphill: Business Communications With Wrining Improvement, Lxctcises, Prntice Hall, Inc. Englewood Cliffs. N. J., 1976.
- Richard A. Johnson: The theory and management of systems, NcGraw – Hill Book Company, New York, 1962.

الفصل السابع

التحفيز بين
الرضا الوظيفى ومستوى الأداء

مفهوم الرضا عن العمل وأهميته :

يعرف الرضا عن العمل على أنه عبارة عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالى لما تقدم الوظيفة إليه ، وإدراكه لما ينبغى أن يحصل عليه من الوظيفة . وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتى من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسئولية والمنفعة التى تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه .

وعلى هذا فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ، ونحو الحياة بوجه عام .

ومن خلال استعراض مفاهيم مصطلح رضا الفرد عن العمل والتى يمكن الرجوع إليها ، نجد أن هذا المفهوم يفتقر إلى تعريف محدد حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التى تسبب رضا شخص ما عن عمله ، إلا أن الباحثين توصلا إلى مفهوم إجرائى لمصطلح رضا الفرد عن العمل ، مؤداه : يعتبر رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصى أو فشله فى تحقيق الأهداف الشخصية فى الحياة .

ومن التعريف السابق يتضح أن الفرد / العامل يتحقق عندما :

- تجد الحاجات الملحة لدى الفرد / العامل إشباعا كاملا لها فى العمل
- يجد الفرد / العامل أن فى إمكانه أن يلعب دوره الذى يرغب فيه فى الحياة .

- يتمكن الفرد / العامل من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة فى محيط عمله .
- تزداد درجـــة إحساس الفرد/العامل بملاءمة المهنة لقدراته الخاصة .
- يصل الفرد / العامل إلى قمة الإبداع التى يريد أن يحققها فى عمله

وكلما كان تصور الفرد / العامل أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية ، أى كلما كان راضيا عن عمله وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أى كلما كان غير راض عن عمله .

ودرجة الرضا عـــن العمـــل بهـــذا المعنـــى تمثـــل ســـلوكا ضـــمنيا أو مستترا يكمن فى وجدان النـــاظر ، وقـــد تظـــل هـــذه المشـــاعر كامنـــة فـــى نفسه ، وقد تظهر فى ســـلوكه الخـــارجى الظـــاهر . ويتفـــاوت الأفـــراد فـــى الدرجة التـــى تـــنعكس بهـــا اتجاهـــاتهم النفســـية الكاملـــة علـــى ســـلوكهم الخارجى ، ويمكن القول بصفة عامـــة أن قـــوة المشـــاعر ودرجـــة تراكمهـــا تؤثران فى درجة انعكاسها علـــى ســـلوك الفـــرد الخـــارجى ، فكلمـــا كانـــت مشاعر الاستياء من العمل قويـــة كلمـــا زاد احتمـــال ظهـــور هـــذا الاســـتياء على سلوكه ببحثه عـــن عمـــل آخـــر ، أو محاولتـــه النقـــل إلـــى مؤسســـة أخرى ، أو بزيادة نسبة غيابه ، أو بزيـــادة معـــدل تـــأخيره أو ... وغيرهـــا ، وكلما تراكمـــت مشـــاعر الاســـتياء لفتـــرة طويلـــة ، كلمـــا زاد هـــذا مـــن احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذى يجنبه هذا العمل .

الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية :

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التى تكونت لدى الفرد / العامل تجاه عمله . وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التى يشعر بها تجاه عمله بصفة عامة ، ودرجة الرضا العام هذا تعبير عن الناتج النهائى لدرجات رضا الناظر عن مختلف الجوانب التى يتصف بها العمل الذى يشغله . ويمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عام الرضا وعوامل الرضا الفرعية فى الشكل التالى شكل رقم (١) .

الرضاء العام عن العمل

عامل رضا عام

عوامل رضا فرعية	الرضا عن الأجر	الرضا عن محتوى العمل	الرضا عن فرص الترقى	الرضا عن الإشراف	الرضا عن جماعة العمل	الرضا عن ساعات العمل	الرضا عن ظروف العمل

شكل رقم (١)

والشكل السابق يوضح أن الرضا العام عن العمل الذى يمثل عامل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره ، محتوى عمله ، فرصته فى الترقى ، رئيسه ، الجماعة التى يعمل معها ، ساعات عمله ، وظروف هذا العمل .

ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التى يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله فى صورة أكثر تحديدا ، مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التى احتواها الشكل السابق :

الرضا عن العمل ـ الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص ترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .

ويلاحظ أن الرضا عـن العمل يمثل الإشباعات التى يحصل عليها الفرد / العامل من المصادر المختلفة التى ترتبط فى تصوره بالوظيفة التى يشغلها ، وبالتالى فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو مدافع كبيرة ومتعددة لـه بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، ويزداد بالتالى ارتباطه بها .

ونتناول فيما يلى العوامل أو العناصر المختلفة للرضا :

١) الأجر Wage :

حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا ، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة ، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد / العامل ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع فى مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش .

٢) محتوى العمل Job Content :

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التى يؤديها الفرد / العامل فى عمله تلعب دورا هاما فى التأثير على رضاه عن عمله ، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا . فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسئولية التى يحتويها العمل ، وطبيعة أنشطة العمل ، وفرص الإنجاز التى يوفرها ، والنمو الذى يتيحه الفرد / العامل وأيضا تقدير وتعرف الآخرين على الأداء تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا فى نظرهم .

أ) درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية. أى كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل ، والعكس بالعكس.

ب) درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال فى درجة السيطرة الذاتية التى تتيحها للفرد / العامل فى أدائه للعمل .ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية فى اختيار طرق أداء العمل . وفى اختيار السرعة التى يؤدى بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية فى هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص فى تأدية العمل .

ج) استخدام الفرد / العامل لقدراته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد / العامل أن العمل الذى يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل واستخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات فى هرم ماسلو للحاجات

د) خبرات النجاح والفشل فى العمل : فتحقيق الفرد / العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل استياءه . وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالى مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته . فكلما كان تقديره بذاته عاليا كلما زاد أثر خبراته النجاح والفشل على الرضا ولكما كان تصوره أن العمل يتطلب القدرات التى يتمتع بها والتى يعطيها قيمة عالية . كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه .

٣) فرص الترقية Promotional Opportunities :

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد / العامل عن فرص الترقية . فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل . وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل . ويمكن

القول بأن أثــر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها . فكلما كان التوقع للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد/ العامل الذى كــان توقعه الترقية منخفضا ، فحصول الفرد / العامل على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، والعكس فعدم حصول فرد / عامل كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة .

٤) **نمط الإشراف Style of Supervision :**

حيث إنه بالدرجة التى يكون المدير حساسا لحاجات مرءوسيه ومشاعرهم ، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم ، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا ، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التى يعتمد عليها مرءوسيه.

كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرءوسين أنفسهم ، فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التى تحت سيطرته . كلما قوى تأثير سلوك المدير إزاء مرءوسيه على رضاه عن العمل ، والعكس بالعكس ، وكلما كان نمط سلوكه متوافقا مع تفصيلات وخصائص المرءوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل . والعكس بالعكس ، فلمدير الذى يفوض سلطات وحريات واسعة لمرءوسين يفضلون الاستقلال فى العمل ويتمتعون بقدرات عالية لاشك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل ، أمنا المدير الذى يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسئولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرءوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل .

٥) جماعة العمل Work Group :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد / العامل بالقدر الذى تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد / العامل مع أفراد آخرين فى العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد / العامل عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد / العامل مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله ، ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد / العامل فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا .

فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية . أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا .

٦) ساعات العمل Hours of Work :

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذى توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت . بالقدر الذى يزيد الرضا عن العمل . وبالقدر الذى تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية فى استخدامه بالقدر الذى ينخفض به الرضا عن العمل .

وتجب الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد ، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالى قل الرضا عن العمل . وطبيعى أنه كلما

زادت كثافة الجهد المبذول فى كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر .

٧) ظروف العمل المادية Pgysical Working Conditions :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالى على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والرطوبة ، والضوضاء ، والنظافة، ووضع الفرد العامل أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل .

هل يختلف الرضا عن عدم الرضا فى الدرجة أم أنهما يختلفان فى الكيف ؟

إلى الآن ونحن نعرض للرضا عن العمل كمتغير وحيد يمثل أحد أطرافه حالة السعادة التى يشعر بها الناظر تجاه عمله ، ويمثل الطرف الآخر حالة الاستياء تجاه العمل . وقد افترضنا أن الرضا وعدم الرضا هما طرفى نقيض لظاهرة واحدة . وأنهما يختلفان فى الدرجة بمعنى أن تزايد مشاعر السعادة لدى الفرد العامل معناه قلة مشاعر الاستياء لديه ، وأن تزايد مشاعر الاستياء معناه قلة مشاعر السعادة . ولكن هناك من يرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كيفيا ونوعيا عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط فى طبيعتهما ، لكن فى العوامل .

إن الواقع أو العوامل المسببة للرضا تتمثل فى الإنجاز فى العمل ، والمسئولية ، وأنشطة العمل ، وفرص النمو ، وتقدير وتعرف الآخرين فى حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل فى الأجر ، ونمط الإشراف ، وظروف العمل ، وسياسات الإدارة وعلى هذا فإن مشاعر السعادة تتحقق إذا ا توفرت العوامل

الأولى التى يطلق عليها العوامل الدافعةMotivetors، وأن منع الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التى أطلق علها العوامل الوقائية Hygienes لذا فإن مشاعر الرضا تختلف فى تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا ، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفى نقيض لمتغير أو عامل واحد . وإنما هما فى الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما .

تقييم الأداء . . . المفهوم والمحددات :

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء ، ولكنها تؤدى إلى نفس المعنى ، فقد جاء – فى اللغة – أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء ، لأن التقييم أعم من التقويم ، وهو داخل فيه ، لأن المقر يوضح ما فى العمل ننقص ليستكمل ، وبالتطبع لا يكون تقديره كالعمل الكامل ، وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشىء ، حيث يقال – فى العربية – قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج ، فجعله مستقيما ، وتقاوموا الشىء فيما بينهم ، أى قدروا ثمنه ، وتقوم الشىء : تعدل واستوى ، وتبينت قمته .

وهناك من يرعى أن تقييم الأداء هو « مقارنة الأداء الفعلى بمؤشرات محددة مقدما ، كما أن هناك من يرى أيضا أن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها » .

وقياس الفاعلية – من هذا المنطلق – غالبا ما ينتج عنه شل المؤسسة فى تحقيق أهدافها ، لأنها غالبا ما تكون أهدافا غير واقعية ، وعلى هذا يكون انخفاض الفاعلية صفة عامة للمؤسسات ، لأن نجاحها – من خلال هذا المقياس – هو تحقيق كامل للهدف .

كذلك هناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم ـ بموجبها ـ تقدير جهود الموظف ، بشكل منصف وعادل ، لتكون مكافأة بقدر ما يعمل وينتج ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات ، يتم ـ على أساسها ـ مقارنة أدائه بها ، لتحديد مستوى كفاءته فى العمل الذى يقوم به .

ومن الواضح أن هذا التعريف خاص بتقييم أداء الأفراد ، ولكن المعنى الأشمل له ، هو مقارنة الأداء الفعلى بمعدلات الأداء ، وهذا المعنى يمكن تطبيقه على كل الأفراد والمؤسسات .

وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعية ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، التى تقلل من الانحرافات ، أو تمنع حدوثها .

ومن الملاحظ أن التعريفات السابقة تتفق فى أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج ، مع إشارة إلى أن الأهداف هى أهداف المؤسسة ككل ، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط ، لا يجب تحقيق أقل منها .

والمفهوم السابق يمكن استخدامه للدلالة على تقييم أداء العاملين ، أو تقييم أداء الوحدات التنظيمية .

وبناء على كل التعريفات السابقة ، فإننا نستطيع أن نصل إلى تعريف إجرائى لتقييم الأداء ، على أنه : مدى قدرة المؤسسة ، أو الأفراد ، على الوصول إلى ، أو التفوق على ، معدل الأداء لهذا النشاط .

وهناك مبررات عدة لاختيار هذا التعريف الإجرائى لتقييم الأداء ، منها :

- إن هذا التعريف يؤكد على أن تقييم الأداء عملية إجرائية يمكن قياسها .
- أن هذا التعريف يضع الأسس الثابتة لتقييم الأداء ، والتى تتحدد فى الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها .
- أن هذا التعريف يشمل قياس معدلات الأداء بالنسبة للأفراد وللمؤسسة على حد سواء .

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر – أو عدم توافر – بعض المحددات ، حيث إن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية ، هى :

- **_الدافعية الفردية_** : حيث يجب أن يتوفر لدى الفرد الدافع نحو العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .
- **مناخ أو _بيئة العمل_** : حيث يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب ، بحيث يؤدى إلى إشباع حاجات الفرد، التى هى انعكاس لدافعه على العمل .
- **قدرة _الفرد على أداء العمل_** : حيث ي جب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردى على العمل من ناحية ، ومناخ العمل من ناحية أخرى ، هى الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه .

على أن التحديد السابق يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة ، لقياس الدافيعة ومناخ العمل ، والقدرة على أداء هذا العمل ، حيث يساعد توافر هذه المقاييس فى تحديد مستوى الأداء ، وأسباب قوة – أو ضعف – هذا المستوى ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة ، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف ، لرفع مستوى أداء الفرد ، مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتى :

- أن محددات أداء فئة من العاملين ، ليست هى ــ بالضرورة ــ محددات أداء فئة أخرى .
- أن محددات أداء العاملين فى مؤسسة معينة ، ليست هى ــ بالضرورة ــ محددات أداء العاملين فى مؤسسة أخرى .
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها فى تحديد محددات الأداء .

تقييم الأداء ... المكونات والمتطلبات :

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة فى سلسلة متكاملة ، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وثانيها وضع خطة ، أو برامج زمنى ، يهدف إلى تحقيق الأهداف ، وثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعة ، ورابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة ، وهى عملية تقييم الأداء .

وبناء على الخطوات السابقة ، قد يظهر مستوى الأداء مرتفعا جدا ، إذا كانت الأهداف متواضعة ، أو إذا كان البرنامج الزمنى لا يتسم بالطموح ، كما أنه يمكن أن يظهر مستوى الأداء منخفضا ، إذا كانت الأهداف طموحة جدًا ، أو إذا كان البرنامج الزمنى غير واقعى . وعلى ذلك فلابد أن يكون البرنامج ــ وكذلك الخطة ــ مرتبطا بمؤشرات الأداء ، لكل نشاط ، على أن تكون هذه المؤشرات مختبرة فى نفس ظروف هذه المؤسسة .

ومعنى ذلك أنه للوقوف على أداء مؤسسة معينة ، يجب إجراء مقارنات بين أداء المؤسسات الأخرى ، والعاملة فى نفس النشاط ، وتحت نفس الظروف الاقتصادية .

وبطبيعة الحال ، فإنه لا يكفى قياس أداء المؤسسة فى سلسلة زمنية متتالية ، ولكنه من الضرورى عمل المقارنات بين المؤسسات المماثلة ، وبين هذه المؤسسة ، فهذا يعطى مؤشرات لمستويات الأداء فى نفس القطاع، مما

يتيح للمؤسسة معرفة ما إذا كان مستوى أدائها فى نفس هذه المتوسطات ، أم بعيدا عنها .

وهذا يفرض إجراء المقارنات بصفة دائمة ودورية ، للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها .

ويتطلب تقييم الأداء توافر عدة عناصر ، من أهمها :

- معايير مستهدفة للأداء .
- وسائل لقياس الأداء .
- وسائل لمقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة .

أهداف تقييم الأداء ومداخله :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلى :

- المساعدة فـــى تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة ، أو غير ذلك من الحوافر أو العقوبات .
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين ، كأساس يتم ــ عليه ــ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- اكتشاف العناصر البشرية النابغة أو المتفوقة ، وتحديد مجالات ــ أو نطاق ــ إبداعها .
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم : كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرءوسيهم ؟
- المساعدة فى تحديد الأعمال والمهــام ، أو التــوكيلات التــى ينــاط أمــر إنجازها بالموظفين ، فى ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم .
- الاستفادة من ذلك فى مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام ، وفـــى إجراء مقابلات معهم واختبارهم ــ بصورة أكثر تحديدا .

- المساعدة فى تحديد سبل تطور الموظفين ، وفى دفعهم لتطوير أنفسهم .
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقى ، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة فى التقويم ، والموضوعية فى إصدار الأحكام .
- الاستفادة من ذلك فى تحديد سياسة الأجور والمرتبات ، وغيرها من السياسات الأخرى ، ذات الصلة بالإدارة .
- تحديد تكاليف العمل الإنسانى ، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية ، وسياسات التوظيف ، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة .

أما عن مداخل تقييم الأداء ، فهى تتمثل فى :

- **المدخل الكلى** : الذى يتعامل مع كافة المتغيرات المتعقلة بالموظفين ، لإعداد تقييم شامل لكل منهم .
- **المدخل الجزئى** : الذى يتعامل مع الموظفين ، لإعداد تقويمات خاصة ، تتطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية ، وهنا يكون التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب .
- **المدخل التفصيلى** : الذى ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية قياس مباشر ، هدفها الوصول إلى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية .
- **المدخل النظمى** : الذى ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نظام ، تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة ، ويهدف إلى تقديم نظرة إجمالية إلى الحالة المعنية ، والمتغيرات التى تتصل بها ، والانتهاء إلى حكم عام عليها .
- وليس من السهل التحيز لأى مدخل من هذه المداخل دون الآخر ، حيث إن الاختيار بينها يعتمد على طريقة التقييم المتبعة ، والهدف منها .

- إذا كنا أمام مسألة عامة ، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهائية ، أو غير قابلة للقياس ، كقياس الاستقلالية ، أو المبادأة ، أو الصدق ، فإنه يمكن الاستفادة بالمدخل النظمى .
- إذا كنا أمام مسألة تصميم نماذج مفصلة لقياسها ، وكانت الحالة التى يتم تقييمها تفترض الاستغراق فى التفصيلات ، كقياس حالات الانتظام والدوام الرسمى ، أو معدلات الدوران الوظيفى ، فإنه يفضل استخدام المدخل الكلى .
- أما إذا كنا بصدد تقييم العاملين فى المستويات الإدارية العليا والوسطى ، حيث التركيز ـ فى هذه الحالات ـ على الخصائص ذات الطابع الشمولى والعام ، وعلى القدرات التجريبية ـ يكون ـ من الأفضل ـ استخدام المدخل النظمى ، أما فى حالة الوظائف الفنية والتخصصية ، فيمكن استخدام المدخل الكلى ، على أساس أن نجاح العمل فى هذه المستويات ، يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة .

محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التى يتم إجراء التقييم على أساسها ، وهذه المحاور هى :

١) **محور معدلات الأداء** : حيث يتم تقييم الموظفين ، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم .

ويؤخذ على هذا المحور : أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلى على صلاحية العاملين ، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحـــدة ، مما يضفى على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل ، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء ، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل ، وطريقة تعمله مع الموظفين .

٢) **محور الصفات الشخصية** : حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة ، فى الموظفين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه ، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق ، وقد تكون ذات صلة بالعمل ، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته فى الأداء ، أو حرصه على مصلحة المؤسسة ، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه .

ويؤخذ على هذا المحور : صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التى يفترض توافرها فى الموظفين ، ليعتبروا موظفين أكفاء ، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ، من حيث علاقتها بالعمل ، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات ، وخاصة الصفات القيمية ، ومن ثم تصبح عملية التقييم عرضة للتحيز .

٣) **محور الهادفية** : حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ، وحيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف ، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه ، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ، حسب الفترة الزمنية المحددة .

ويؤخذ على هذا المحور : صعوبة قياس كل الأهداف ، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها ، وربما كان يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة .

٤) **محور الفعالية العامة** : حيث تعدى التفاصيل الدقيقة ، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين ، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التى تنشدها إدارة المؤسسة . ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة ، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف فى

تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ، ومدى فعالية الموظف فى تحقيق الربط بين أهدافه وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ، إضافة إلى مدى فعالية الموظف فى تقديم الآراء والمقترحات ، المتعلقة بتطوير المؤسسة .

ويؤخذ على هذا المحور : عدم صلاحيته فى الحكم على بعض المسائل الفرعية التى يبدو فيها الحكم التفصيلى ضروريا ، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسى فى المحاور السابقة ، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة ، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية .

أساليب تقييم الأداء :

توجد مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء المؤسسات أو الأفراد ، وعلى المقيم أن يختار ما يصلح منها لتقييم النشاط الذى هو بصدده . وبذلك تتحدد مشكلة القياس ، بتحديد أى من المؤشرات يصلح لكل نشاط .

ويتم اختيار المؤشرات على أساس طبيعة النشاط ، والهدف من هذا النشاط .

وفيما يلى عرضا لبعض مؤشرات الأداء للمؤسسات ، والانتقادات الموجهة إليها ، ثم أساليب تقييم الأداء للأفراد ، وأوجه القصور فيها :

مؤشرات قياس الأداء للمؤسسات ، حيث :

- عائد رأس المال المستثمر = صافى الربح ÷ المال المستثمر .
- معدل دوران رأس المال = المبيعات ÷ المال المستثمر .
- إنتاجية المال المستثمر = قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة المواد الخام .
- إنتاجية الجنيه / للأجور = قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة الأجور .
- ربحية الجنيه المصرى = صافى الربح ÷ قيمة الأجور .

ويؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات مها : أن هذه المؤشرات تهتم بالأشياء المادية للقياس ، مثل الربح وحجم المبيعات ، وإغفال الجوانب الأقل قابلية للقياس ، مثل التوازن الاقتصادى للمؤسسة ، وإدارتها على أسس اقتصادية علمية سليمة ، كما تركز هذه المؤشرات على زيادة الربحية ، مما يؤثر ـ على المدى البعيد ـ سلبا فى مستوى الجودة ، أو على صيانة الآلات ، أو يسبب زيادة الضغط على العمالة ، كذلك يعتبر مفهوم الربحية مفضلا فى معظم الظروف ، فقد تربح مؤسسة لا تتسم بالكفاءة ربحا كثيرا بسبب انتعاش حركة الأسواق ، وقد لا تربح مؤسسة أخرى تتسم بالكفاءة بسبب ضعف حركة الأسواق . وأخيرا فإنه يصعب قياس الأداء بهذه المؤشرات فى بعض المؤسسات ، كمؤسسات الخدمات والبحوث والتعليم والصحة .

أساليب تقييم أداء الأفراد :

كان الأسلوب المتبع فى تقييم أداء العاملين فى الماضى يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ، ورأيه الشخصى فى بعض الصفات التى يتمتع بها العامل . أى أن التقييم كان يصب على صفات الشخص وخصائصه ، مثل قدرته إلى أداء العمـل ، والمواظبة والانتظام ، والتعاون مع الزملاء ، وغيرها ، ولم يكن ينصب على الإنتاجية . ولقد تطورت أساليب التقييم ، حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء ، وليس على الفرد .

وفيما يلى نتعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة فى تقييم الأداء .

الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

يقوم المفهوم التقليدى لتقييم أداء العاملين ـ والذى يشيع استخدامه حاليا ـ على إعداد نماذج محددة ، تحتوى على مجموعة من العناصر التى

تركز على صفات الفرد . ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج ، ومراجعة من يليه فى المسئولية .

ومن الطرق التقليدية فى تقييم الأداء ما يلى :

١) طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثل التعاون ع الرؤساء والزملاء والمرءوسين ، والانتظار فى مواعيد العمل ، والسرعة والدقة فى أداء العمل ، والمبادأة ، والالتزام ، وتحمل المسئولية ، والقدرة على حل المشكلات ، وغيرها من الصفات . ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات فى الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات ، ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذى يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد .

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة ، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية ، واستنادها إلى التقدير الشخصى .

٢) طريقة الترتيب العام :

وتتمثل هذه الطريقة فى قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرءوسين ترتيبا تنازليا ، وفقا للأداء العام للعمل Over-all Performance ، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية ، كما فى الطريقة السابقة . وهذا يعنى أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلى لكل مرءوس حيث يعطى تقدير واحد لأداء المرءوس ، مثل : ضعيف ـ متوسط ـ جيد ـ ممتاز . ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية ، واعتمادها على التقرير

الشخصى ، كما أن هذه الطريقة لا تعنى بخصائص أو عوامل محددة فى أداء الفرد ، ولكنها تقوم بتقييمه ككل .

كما يؤخذ على هذه الطريقة ـ أيضا ـ أنها لا تسمح بمقارنة العاملين فى مجموعات مختلفة ، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد فى أحد المجموعات ، مساويا لأفضل فرد فى مجموعة أخرى ، أو أحسن أو أضعف منه .

٣) طريقة المقارنة بين العاملين :

وهى تشبه الطريقة السابقة ، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين ، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد فى المجموعة ، مع كل فرد من الأفراد الباقين .

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذى تستغرقه ن ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى .

ولا تخدم هذه الطريقة أغراضا متعددة ، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب ، لعدم توافر أسس المقارنة . وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين .

٤) طريقة التوزيع الإجبارى Forced Distribution :

وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعىNormal Distribution، والتى تقضى بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ، ويقل تركيزها عند الأطراف . وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرءوسيه إلى فئات ، وترتيـــب كل فئـــة حسب وقعها ، أو تركيزها على منحنى التوزيع .

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل ، وليس على أساس مجموعة من العوامل ، أو المعايير المختلفة للتقييم .

ومن العيوب التى توجـــه إلى هـــذه الطريقة ، الافتراض الذى تقوم عليه ، من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعى ــ أى تنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز ، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا فى جميع الأحوال ، كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط .

ويؤخذ على كل الطرق السابقة : الحكم مطلق ــ فيها ــ للمقيم ، وترتب على ذلك أخطاء عامة يقع فيها المقيمون ، عند التقييم الشخصى لأداء الفرد .

ومن الأخطاء المعروفة فى هذا المجال ما يلى :

أ) تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه فى تقييم الأفراد : فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل فى التقييم ، وقد يكون دافعه ــ فى ذلك ــ منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد ، أو الخشية من مواجهة المرءوسين ، فى حالة إعطاء تقدير ضعيف

ب) التعميم فى صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد فى جميع الخصائص وجوانب العمل ، نتيجة لامتيازه فى صفة واحدة ، أو جانب واحد من جوانب العمل .

ج) تأثير الحداثة Recency ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرءوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه يحدث ــ عادة ــ أن يتأثر المقيم ــ فى ملاحظته لأداء المرءوس ــ بالفترة الأخيرة

قبل إجراء التقييم ، فالفرد يتذكر عادة ــ بوضوح ــ الوقائع القريبة ، وينسى الأحداث البعيدة .

د) التحيز الشخصى للمقيم : بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد ــ أو مع ــ بعض المرءوسين ، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابى ، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرءوسين ، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق التقييم على تحقيق أهداف المؤسسة .

ه) التشابه بن الرئيس والمرءوس : حيث يؤدى التشابه فى الخصائص بين الرئيس والمرءوس ، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرءوس تقديرا أعلى مما يستحق .

ويؤخذ على الطرق التقليدية السابقة فى تقييم الأداء ما يلى :

- أن التقييم يخضع للتقديـــر الشخصى ، ولا يستند إلى أسس موضوعية .
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من الاعتقاد على الأهداف الممكن قياسها للأداء .
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية فى إفادة المرءوس ، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
- أن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار فى عدم نضجه ، والحد من قدرات العامل الناضجMature ، وعدم استخدامها أو استغلالها .
- أن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة ، التى تشكل أفضل سلوك إدارى ، وهو افتراض غير سليم ، حيث إن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها ، من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها .

الطرق الحديثة فى تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التى وجهت إلى طرق التقييم التقليدية ، فقد توصل رجال الفكر الإدارى إلى مجموعة من الطرق الحديثة ، التى تتفادى هذه العيوب ، ومن هذه الطرق ما يلى :

١) طريقة الاختيار الإجبارى Forced Choice : التى تقوم على عدد من العبارات ، التى تصف أداء العمل ، حيث تيم توزيع هذه العبارات فى مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية ، تعبر عن نواحى إيجابية وأخرى سلبية .

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصى ، حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى ، هى التى تعطى التقديرات لواجبة لكل عبارة ، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ، ومدى أهميته لعملية التقييم .

ورغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا ، إلا أن انتشارها محدود ، نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة ، التى تعتبر أكثر أهمية فى كل مجموعة ثنائية من العبارات ، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة فى معاونة المرءوسين على التغلب على نواحى القصور فى أدائهم ، وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس .

٢) طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents : التى تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة ، التى تتسبب فى نجاح – أو فشل – العمل من جانب مرءوسيه ، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها .

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء Performance-Record Program ، حيث تم إعداد سجل لكل مرءوس ، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا ، وفقا لطبيعتها ، سواء كانت إيجابية أو سلبية .

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل ، والاعتمادات على الوقائع الموضوعية ، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التى كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد . كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتى تتأثر – غالبا – بالأحداث القريبة ، حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها ، كما أنها – من ناحية أخرى ، تتضمن الجوانب الإيجابية فى سلوك وتصرفات الفرد ، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحى القوة ، وتوجيه الفرد لتفادى نقاط الضعف .

٣) **طريقة التقييم المشتركة Mutual Rating** : التى تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل ، بتقييم كل من أعضاء الجماعة ، بطريقـــة الاقتراع السرى ، وبدون أى اعتبار للمركز الإدارى . وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ، ورؤسائه ومرءوسيه . وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية :

- اشتراك الرؤساء والمرءوسين والزملاء فى عملية التقييم ؟
- اشتراك القائمين بعملية التقييم فى اختيار – وتحديد – الصفات موضوع التقييم .
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، والإفادة منها .
- رقابة المشتركين فى التقييم على الأعراض التى تستعمل فيها نتائج التقييم .

٤) **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف** : حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين فى فترات سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بالأداء المستقبل ، إلى جانب الأداء فى الماضى . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرءوس فى تحديد الأهداف والواجبات ، التى سيقوم المرءوس بتحقيقها ، وقيام المرءوس بالتقييم لنفسه ، فى ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معنية ، والتعرف على نواحى القصور ، وكيفـــية مواجهتها ، تمهيدا لاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

ومن أهم المزايا التى يحققها هذا الأسلوب ما يلى :

- الاهتمام بالأداء المستقبلى للفرد .
- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه ، والأساليب اللازمة لتحقيقها
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتى .
- التركيز على إنجازات الفرد ، وليس سماته الشخصية .

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ، ولاسيما فى مستويات الإدارتين العليا والوسطى ، والوظائف التى تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء . كما يمكن تطبيقها فى المستويات الدنيا ، مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التى تقوم عليها ، وخاصة مهارات الاتصال ، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين .

٥) النموذج المغلق لتقييم الأداء Closed Performance Evaluation : ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكى ، الذى ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا ، لا يتأثر بالبيئة المحيطة ، ويعتمد على اعتبارات متعددة ، أهمها :

- مبدأ الترشيد والمنطق Rationality
- مبدأ الرجل الاقتصادى Economic Man
- مبدأ رجل الرفاهة Welfare Man

ومن الطرق التى تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ، ما يلى :

- التقييم الاقتصادى للأداء Econmic Evaluation
- التقييم القانونى والتشريعى للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

وبالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية ، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا فى الحسبان .

٦) النظام المفتوح لتقييم الأداء Open-performance Evaluation الذى يستند – عكس النموذج السابق – على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة ، وعدم قدرة المؤسسة على إدراك – وتحديد – جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول ، على عملية التقييم .

٧) قياس الفعالية التنظيمية Measuring Organizational Effectiveness : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس

فعالية المؤسسة ، كوسيلة لتقييم أدائها ، وعادة ما تواجه هذه الطريقة بعض الصعوبات .

مشكلات الأداء : المفهوم ـ الأنواع ـ الأسباب :

حيث إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد ـــ أو المؤسسة ـــ ينخفض في التوسط ، عن معـــدل الأداء القياسي المختبر ، بالنسبة لهذا النشاط ، فإن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد ، باستخدام فكرة التناقض ، أو الانحراف عن التوقعات ، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد ، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد .

وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها ، أو لم تتحقق أي أن هناك تنقضا بين الأداء المتوقع ، والأداء الفعلي للفرد .

ويمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى :

- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية .
- مشكلات ترجع إلى أداء الوظيفة .

وسوف نوجزها كالآتي :

١) **المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : وتتمثل في :**

- إثـــارة المتاعب ، مثل المزاج الحاد ـــ العراك ـــ الاعتداء والتهجم .
- عدم التعاون مع الزملاء .
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل .

- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر .
- الغياب والتأخر ، ومغادرة العمل مبكرا .
- عدم النزاهة .

٢) **المشكلات التى ترجع إلى أداء الوظيفة : وتتمثل فى :**

- عدم الكفاءة ، مثل الإهمال ــ الانخفاض فى جودة الإنتاج ــ ارتفاع نسبة الخطأ .
- التمرد ، مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة ــ رفض العمل الإضافى
- عدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس .

أسباب مشكلات الأداء :

بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة التفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة .

لذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى :

- أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد « أسباب داخلية » .
- أسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة « أسباب خارجية » .

وسوف نوجزها كالآتى :

١) **الأسباب الداخلية : وتتمثل فى :**

- عدم كفاية القدرات العقلية ، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم ، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة .
- الحالات الانفعالية التى تعوق ــ أو تعطل ــ أداء الوظيفة ، مثل القلق الحاد ، أو الإحباط .

- تحديد الفرد لمستوى نجاحه ، من معيار أداء شخصى منخفض للغاية ، أو أن يشعر بالرضا عن مستويات أداء منخفض .
- انخفاض دافع الأداء ، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة ، والافتقار إلى بذل الجهد فى العمل .
- عدم كفاية طاقة الفرد ، أو ضعف تحمله ، أو عدم التناسق فى حركاته ، أو ضعف بصره ، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة .
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل ، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد ، أو عدم احترامه لقيمة القوت .

٢) **الأسباب الخارجية** ، وتتمثل فى :

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة ، وافتقار إلى المعلومات الملاءمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها ، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف ، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التى يعمل بها الفرد .
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل ، مثل معايير جماعة العمل ، التى تهدف إلى تقييد العمل ، وتقص الإنتاج ، أو نبذ الفرد للجماعة ، أو من الجماعة ، مما يؤثر على عمله .
- عدم ملاءمة محيط العمل المادى ، مما يؤدى إلى التأثير على الإنتاج ، مثل الضوضاء ، والبرودة ، والحرارة الشديدة .
- عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير فى توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل ، أو عدم توفير المعلومات المرتدة ، التى توضح أوجه القصور التى تحتاج إلى التصحيح فى أداء الفرد .
- الأزمات العائلية ، حيث إن المواقف العائلية غير العادية تتداخل ، لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض ـ الطلاق ـ وفاة أحد أفراد العائلة) .

- الاهتمام بمطلب الأسرة ، على حساب متطلبات العمل ، وذلك حتى فى الأوقات التى تخلو من الأزمات العائلية .

رد فعل المرءوس عند المواجهة بمشكلة تدنى الأداء :

أن هناك ردود فعل ، نفسية وسلوكية ، يظهرها المرءوس ، عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة ، وتتلخص ردود الأفعال هذه فى :

١) **الإنكار** : ففى كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول ، حيث يتجادل المرءوس بشدة ، ويفند حجج المدير ، بهدف إنكار الواقعة ، ويلجأ المرءوس إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة ، وبصورة متكررة ، لكى يحمى نفسه ــ ولو بصورة لحظية ــ من فقدان التقدير والثقة والكرامة . وقد يرجع إنكار المرءوس إلى عدم الرغبة فى بذل الجهد والوقت فى تصحيح ــ وتحسين ــ آرائه . وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعى من المرءوس ، فإن المدير يجب أن يتوقعه ، ويجهز نفسه لمواجهته ، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس .

٢) **الإخفاء** : ويتضمن محاولة المرءوس إخفاء مختلف جوانب المشكلة بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس . وعادة ما يلجأ المرءوس إلى هذا ، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن ، لوجود أدلة واضحة .

٣) **التبرير** : ويتضمن اعتراف المرءوس بالمشكلة ، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها ، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته ، والتقليل من أهميتها (أهمية المشكلة) .

٤) **إلقاء المسئولية على الآخرين** : حيث إنه إذا لم يفلح المرءوس فى الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة ، فإنه يحاول إلقاء عبء مسئولية المشكلة على فرد آخر ، أو جهة خارجية .

وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من المرءوس ، مما يقيّد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء ، فى حالة غموض أهداف العمل ، وعدم وضوح السلوك المتوقع من المرءوس ، أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدى إلى عقابه .

ثامنا : أساليب مواجهة مشكلة تدنى الأداء :

يعتبر العقاب أسلوبا لمنع السلوك غير المرغوب فيه . وفى كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمدير ، للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد ، لعدم نجاح البدائل الأخرى فى منع السلوك المخالف .

ويهدف العقاب إلى إضعاف – وإخماد – السلوك غير المرغوب فيه من الفرد ، ويتم ذلك من خلال :

- **تطبيق حافز سلبى** : فقد يلجأ الرئيس إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمى المتاح فى المؤسسة ، والذى يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم ، أو الإنذار ، أو الخصم من الراتب ، أو الفصل من العمل ، أو قد يستخدم الرئيس أساليب العقاب غير الرسمية ، مثل التوبيخ والزجر وإبداء الاستياء والامتعاض .
- **إيقاف حافز إيجابى** : بمعنى إيقاف الميزات التى كان الفرد يحصل عليها سابقا ، أو التى سيحصل عليها فى المستقبل ، مثل إيقاف

الرئيس سلوك التشجيع والمساندة والود ، الذى كان يظهره للمرءوس ، أو حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو الترقية المتوقعة .

وهناك من يقسم السلوك غير المرغوب فيه فى شكل مصفوفة ، تبين نوع السلوك ، كما يتضح من الجدول رقم (١) :

جدول رقم (١)

يوضح مصفوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه

تكرار السلوك / نوع السلوك المخالف	سلوك مؤقت	سلوك متكرر ومستمر
السلوك الشخصى	المشاجرة أثناء العمل	تكرار الغياب
أداء الوظيفة	عدم إنجاز المهام فى مواعيدها المحددة	الاستمرار فى إنتاجية غير مطابقة للمواصفات

ومن هذه المصفوفة نلاحظ ما يلى :

- أن نوع السلوك يرجع إلى تصرفات الفرد الشخصية، أو إلى أداء الوظيفة.
- أن استجابة المدير فى توقيع العقاب تختلف حسب تشابكات هذه المصفوفة ، ففى حالة حدوث السلوك المخالف لأول مرة ، فإن المدير يجب أن يتأكد ما إذا كان هذا السلوك يمكن أن يتكرر أم لا ؟
- أنه إذا تجاهل المدير الواقعة باعتبارها حدثت لأول مرة ، فإن المشكلة تظهر لو تكرر السلوك المخالف مرة أخرى ، مما يدعو إلى توقيع عقاب شديد على الفرد ، وفى نفس الوقت ، يشعر المدير أنه كان يمكن أن يتجنب هذا العقاب ، لو تعامل مع السلوك المخالف لأول مرة .
- أن توقيع عقاب شديد على السلوك المخالف للفرد الذى يظهر لأول مرة ، قد ينتج عنه آثار سلبية جانبية على سلوك الفرد فـــى المستقبل ، فإذا لم

يتكرر هذا السلوك من الفرد بعد ذلك ، فإن المدير يشعر بخطئه فى توقيع العقاب ، وأنه كان يمكن أن يتجنب الآثار السلبية التى نتجت عنه .

ويرى المعارضون للعقاب أنه غير أخلاقى وغير إنسانى ، وأنه يعتبر تقليدا قديما ، يعكس العقلية القبلية كوسيلة لتحقق العدالة .

وهذا المفهوم يخلط بين مفهوم العقاب لتحقيق العدالة ، مع مفهوم العقاب كوسيلة لتغيير – أو تعديل – السلوك ، كما أنه يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الضرر المتوقع أو المحتمل ، إذا لم يطبق العقاب .

فاستخدام العقاب لتعديل سلوك هدام ، يكون أكثر إنسانية من مجرد ترك – أو تجاهل – هذا السلوك ، على أمل أن الفرد سيقلع عنه بمفرده ، وأن العقاب ظاهرة طبيعية ، موجودة فى كل جانب من جوانب حياتنا .

وينظر البعض إلى العقاب على أنه لا يخمد الاستجابات غير المرغوب فيها على الإطلاق ، وأن تأثير العقاب عادة ما يكون مؤقتا ، وأن الاستجابة غير المرغوب فيها تعود للظهور بقوة ، بعد زوال أثر تهديد العقاب .

وهذا يمكن لمطبق العقاب أن يسيطر على استجابات الفرد المعاقب ، من خلال الجداول المستمرة أو الجزئية للعقاب ، فبملاحظة سلوك الفرد عقب العقاب ، يمكن للمدير أن يستخدم هذا الأسلوب بصفة مستمرة أو بصفة جزئية أى بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات ، وذلك حسب الموقف .

وهناك من يؤكد علاقة إيجابية بين العقاب وبين سلوك الأداء أى أن العقاب يؤدى إلى تحسين الأداء ، حيث أن :

- العقاب يعمل كمنبه مباشر للفرد ، وينتج عنه تغيير فى سلوكه ، فى اتجاه تحسين الأداء .
- العقاب يحمل إشارة للآخرين فى جماعة العمل ، عن مستوى الأداء المتوقع منهم ، حتى لا يتعرضوا للعقاب .
- الزيادة فى مستوى الأداء تتحقق عندما يعمل العقاب على إزالة عدم العدالة ، الذى تشعر به جماعة العمل ، وبالتالى يؤدى إلى زيادة الدافعية ، ورفع الروح المعنوية .

وقد أوضحت استمارة استطلاع الرأى ، التى طبقت على مديرى الإدارات بإدارة فرع الجامعـــة ببنها ، أن معظمهم يحاول تجنب استخدام العقاب ، بالرغم من أنه قد يكون الوسيلة الفعالة لمعالجة مشكلة السلوك غير المرغوب فيه ، ولعل ذلك يرجع إلى :

- عدم توافر المعرفة أو المهارة لدى المدير ، بحيث يستخدم العقاب بأسلوب فعال .
- خوف المدير ن عدم مساندة الإدارة العليا لأسلوب العقاب الذى يستخدمه .
- شعور المدير بأنه لا يوجد مدير آخر يوقع العقاب ، فربما يكون هو المدير الوحيد الذى يستخدم العقاب .
- شعور المدير بالذنب إذا فكر أنه يرتكب نفس المخالفة التى يقوم بها المرءوس ، مثل التأخر عن مواعيد العمل .
- اعتقاد المدير أن العقاب سيترتب عليه فقدان العلاقة الطيبة مع المرءوس ، أو مجموعة العمل .

ويعتبر العقاب سلاحا ذا حدين ، حيث إنه يمكن أن يكون وسيلة فعالة فى تعديل السلوك ، لو تم تطبيقه بمهارة ودقة وعدالة ، كما يمكن أن ينتج عنه أثار سلبية ، إذا استخدم فى غير موضعه ، أو طبق بطريقة عشوائية ، ومن ثم توجد مجموعة مـــن العوامل التى تؤثر فى فاعلية العقاب ، من أهمها :

١) **توقيت العقاب** : حيث يكون العقاب أكثر فعالية عند تطبيقه عقب ظهور السلوك غير المرغوب فيه مباشرة ، حتى يتحقق التلازم فى ذهن الفرد بين سلوكه المخالف ، وبين العقاب الذى يترتب على هذا السلوك . كما أن التغاضى عـــن السلوك غير المرغوب فيه عدة مرات ، يؤدى إلى تحول هذا السلوك إلى عادة ، يصعب على الفرد ــ بعد ذلك ــ الإقلاع عنها .

٢) **شدة العقاب** : حيث تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالشدة النسبية ، فالعقاب البسيط قد لا يشعر به الفرد ، فيستعين به ، والعقاب القاسى المتطرف ، الذى لا يتناسب مع السلوك المخالف ، يؤدى إلى أثار سلبية ، كالرغبة فى الانتقام .

٣) **العلاقة مع مطبق العقاب** : حيث تكون فعالية العقاب ، عندما تتسم العلاقة بين مطبق العقاب والمرءوس بالود والثقة والاحترام المتبادل ، وعندما يكون مطبق العقاب عند إظهار الفرد للسلوك المرغوب فيه ، وكذلك تتزايد فاعلية العقاب ، عندما يطبق المدير العقاب بطريقة موضوعية ، بمعنى أن العقاب يجب أن يوجه إلى سلوك محدد ، وليس إلى شخص المرءوس نفسه .

٤) **جدول العقاب المستخدم** ، حيث تزداد فعالية العقاب عند استخدام الجدول المستمر للعقاب ، بمعنى أن يطبق المدير فى كل مرة يظهر فيها السلوك غير المرغوب فيه من المرءوس ، مع العلم بأن تطبيق

المدير للعقاب فى كل مرة يتغيب فيها العاملون ، يترتب عليه انخفاض نسبة العقاب .

٥) **الاتساق والثبات فى تطبيق العقاب** ، بمعنى أنه تزداد فعالية العقاب ، عندما يتسم بالاتساق ــ أى بدون تفرقة بين المرءوس ، فقد يميز المدير عند تطبيق العقاب بين المرءوس حسب علاقته الشخصية بهم ، أو حسب مكانتهم أو أقدميتهم ، رغم ارتكابهم لنفس المخالفة . كما تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالثبات ، بمعنى تطبيقه بانتظام ، بعد ظهور الاستجابة غير المرغوب فيها .

٦) **توضيح سبب العقاب** ، حيث تزداد فعالية العقاب ، عندما يشرح المدير للمرءوس الأسباب الحقيقية للعقاب ، ويوضح السلوك البديل المرغوب فيه ، وبين الحوافز الإيجابية التى تترتب على قيامه بالسلوك المرغوب فيه ، حيث يؤدى ذلك إلى توقف الفرد عن القيام بالسلوك غير المرغوب فيه ، وفى نفس الوقت يكون لديه دوافع قوى لإظهار السلوك المرغوب فيه ، للحصول على الحافز الإيجابى .

الالتزام التنظيمى :

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة فى حياة البشرية بشكل عام ، وقد حث الله سبحانه وتعالى على الالتزام وأهميته فى الأديان السماوية ، ويتأكد هذا عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق ويسجد لآدم ، الذى اعتبر عصيانا واستحق عليه الغضب والنقمة إلى يوم يبعثون .

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمى كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد فى المنظمة فبديهيا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوى أو توازى أهمية من أى من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ، فى نفس الوقت الفرد له

اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التى توجه سلوكه ، وبالتالى صعوبة كبيرة فى السيطرة المستمرة على أى من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم فى التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين .

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية .

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمى أصبح من أكثر المسائل التى تشغل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمى الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا فى نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن .

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجــراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية فى الفترة الأخيرة ، والتى تهدف فى معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة فى التزام العنصر الإنسانى .

ونظــرا لتعدد الأدبيات فى النظر إلى الالتزام التنظيمى من زوايا مختلفة ، وفضلا عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمى ، فقد ظهرت للالتزام التنظيمى تعاريف متعددة ، توضحها النقاط التالية :

١) يعرف الالتزام التنظيمى بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية .

٢) يعبر الالتزام التنظيمى عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة فى البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .

٣) يشير الالتزام التنظيمى إلى الرغبة التى يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعى من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

٤) يمثل الالتزام التنظيمى التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد .

٥) يعرف الالتزام التنظيمى بالشعور الداخلى الذى يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التى يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .

٦) يتمثل الالتزام التنظيمى فى الاعتقاد القوى بأهداف المنظمة وقيمها ، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية فى الاستمرار بها وعدم تركها .

٧) يتضمن الالتزام التنظيمى ثلاثة أبعاد رئيسية ، وهى : الرباط العاطفى أو الوجدانى بين الفرد والمنظمة ، الاستمرار والبقاء فى العمل ، والشعور بالواجب تجاه المنظمة .

٨) يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .

٩) يؤثر الالتزام التنظيمى تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ، ويتضح صورة فى رغبة الأفراد فى البقاء بالمنظمة ، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ، ومستوى الأداء والإنجاز ، وغيره .

١٠) يستغرق الالتزام فى تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التخلى عنه لا يكون نتيجـة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .

١١) يأخذ الالتزام التنظيمى عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين ، والالتزام كقيمة فى حد ذاته ، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون .

١٢) يتأثر الالتزام التنظيمى بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

١٣) تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمى فى البقاء داخل المنظمة وعدم تركهـا ، ودرجة انتظام وحضور العاملين ، والأداء الوظيفى والحماس للعمل ، والإخلاص للمنظمة .

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين فى تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمى كظاهرة إدارية ، إلا أن هذه التعاريف فى معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمى على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم . وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمى التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد وباختياره ، وليس التزاما قسريا يفرض عله عن طريق قوى خارجية .

وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمى فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمى ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمى ، وهى : الولاء للمنظمة ، والمسئولية تجاه المنظمة ، والرغبة فى العمل والبقاء بالمنظمة .

الرضا الوظيفى :

إن مفهوم الرضا مفهوم قديم ، وبخاصة فى تراثنا الإسلامى ، حيث أشير إليه فى القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة ، وكتابات العلماء المسلمين ، فيما بعد . والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم ، وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين ، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات . فيقول الله سبحانه وتعالى : « رضى الله عنهم ذلك الفوز العظيم » ، « والذين اتبعوه ورضوا عنه » ، « يا أيتها النفس المطمئنة ارجعى إلى ربـــك راضية مرضية » .

وفى المجال الإدارى تطور مفهوم الرضا الوظيفى بتطور علم الإدارة فى النصف الأول من القرن العشرين ، إذ كان يعتقد فى ظل حركة الإدارة العلمية عند تيلر أن المكافأة المادية هى من أهم حوافز العمل ، بل هى الدافع الوحيد . أما مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التى طورها مايو ورفاقه فى دراسات هوثورن الشهيرة بدأ التركيز على ظروف العمل ، وتبين أن العلاقات المتداخلة تخلق نوعا من المسئولية الاجتماعية التى تحفز على العمل ، وأن الرقابة لا دخل لها فى زيادة الإنتاجية ، وأن الحافز المادى ليس العامل الأهم فى زيادة الإنتاج . بل إن الاهتمام بشخصية العامل ومشكلاته ، ومشاركته فى اتخاذ القرار ، وتوفير جو من الثقة ، والعلاقات الإنسانية التى تربط العاملين بمؤسساتهم يزيد من الإنتاج .

ولقد حظى موضوع الرضا الوظيفى مؤخرا باهتمام متزايد من قبل الباحثين فى مجالات الإدارة والسلوك التنظيمى وعلم النفس الصناعى ، وتكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفى فى كونه موضوعا يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذى يؤديه والبيئة المادية المحيطة به ، فضلا عن الدور المهم الذى يؤديه تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفى بالنسبة للمنظمة ككل . إذ

تشير دراسات عديدة إلى وجود علاقات طردية بين الرضا الوظيفى وطوح العمل وإنتاجية المنظمة .

وعلى الرغم من الاهتمام بتعريف الرضا الوظيفى ، غير أنهم نظروا إليه من زوايا ومدارس مختلفة من أهمها : مدرسة الحاجات النفسية والتى ترى أن الدافعية هى العامل الرئيسى فى الرضا الوظيفى وأن العوامل المؤدية إليه هى التحصيل والإنجاز والمركز والمسئولية ، ومدرسة القيادة التى تركز على أثر القيادة على العاملين ، ومدرسة الحوافز المادية والتى تركز على علاقة الرضا الوظيفى بالرواتب والحوافز المادية ، ومدرسة الأيديولوجية الإدارية والتى تركز على الأساليب الإدارية المختلفة وانعكاساتها على العاملين ، ومدرسة محتوى العمل والتى ترى أن طبيعة العمل والطريقة التى يؤدى بها هى التى تحدد الرضا الوظيفى .

ونتيجة لهذا التعدد فى مدارس البحث فى مجال الرضا الوظيفى فقد تعددت نتائج الدراسات بشأن هذه الظاهرة ، إذ تؤكد بعض الدراسات على أن الرضا الوظيفى لا يتحدد فقط بمقدار ما يحصل عليه الفرد من عوائد بل كذلك لشعوره بعدالة هذه العوائد ، وأن دور الأجور والحوافز المادية فى زيادة الرضا الوظيفى يتوقف على المستوى الوظيفى ، فالأفراد فى المستويات التنظيمية الدنيا يولون اهتماما أكبر بالأجور والنواحى المادية أكثر من اهتمام الأفراد فى المستويات التنظيمية العليا .

كما تظهر دراسات أخرى أن طبيعة العمل وما يحتويه من إنجاز وتقدير ومسئولية وترقى وتحقيق ذات واستغلال القدرات المتاحة للفرد هى المحددات الأساسية للرضا الوظيفى ، وأن المحرك الأساسى للرضا الوظيفى للفرد يتمثل

فى إشباع الحاجات الأساسية وتحقيق الذات من خلال عمل يشعر الفرد معه أنه ملائم لإمكاناته وقدراته .

وقد كان لهذا التعدد فى مدارس البحث فى الرضا الوظيفى والتنوع فى دراساته أثره فى صعوبة الوصول إلى تعريف محدد له ، فمن أقدم التعريفات وأبسطها ما توصل إليه هوبوك Hoppock وهو من أوائل الباحثين فى مجال الرضا الوظيفى بأنه كل الظروف النفسية والوظيفية والبيئية التى تجعل الفرد مقتنعا بعمله أو راض عنه .

بينما يعرفه لوك Lock بأنه حالة الارتياح العاطفى الناتجة عن تحقيق قيم الفرد من خلال عمله . ويحدد فروم Vroom الرضا الوظيفى بأنه الشعور الإيجابى للفرد نحو وظيفته أو عمله .

أما بورتر Porter فيرى أن الرضا الوظيفى ينتج عن الدرجة التى تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذى يحققه العاملون .

ويعرفه فون ودن Voughn & Dunn بأنه شعور الموظف تجاه رئيسه وزملائه وعمله وفرص الترقى فيه .

ويقول العديلى أن درجة الرضا الوظيفى تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه ، أما بدر فيرى أن الرضا الوظيفى عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التى يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة .

واستنتاجا من هذه التعاريف يتضح أن الرضا الوظيفى يمثل مفهوما مركبا ومتعدد الأبعاد ، إذ يركز على إشباع حاجات العاملين ، وروابط الصداقة بينهم ، وعلاقاتهم بالرؤساء ، ونمط القيادة الخاضعين له ، وغيره من الأبعاد الأخرى .

ويتفق الباحث مع ما جاء فى التعريف الأخير للرضا الوظيفى ، نظرا لأن درجة الرضا الوظيفى تتوقف على مقدار الحاجات التى يرغب الفرد فى إشباعها مـــن خلال وظيفته ، وما تشبعه هذه الوظيفة بالفعل من حاجات الفرد . ذلك بالإضافة إلى أن هذا التعريف يتفق إلى حد كبير مع أبعاد الرضا الوظيفى فى هذه الدراسة ، وهى : الرضا عن الأجور والمكافآت المادية ، الرضا عن ساعات العمل وظروفه ، الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء .

العلاقة بين الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى :

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمى أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفى ، الذى يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمى ، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذى ينتمى إليه .

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين ، ويؤيد هذا ما توصل إليه بدرو ريز Pedro Reyes الذى يؤكد على أن هذه العلاقة الارتباطية تقود إلى الاعتقاد القوى فى أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة فى الاحتفاظ بعضويته ، وتوقع كل من إيفان Evan وجوج Goge أن تكون هذه العلاقة إيجابية .

ونظرا للمردود النفسى والاجتماعى والاقتصادى الذى يصاحب الرضا الوظيفى وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمى فإن الرضا الوظيفى يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمى .

وعن علاقة الالتزام التنظيمى ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث عدد سنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمى .

ومـــن حيث المستوى التعليمى فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة ، إذ تشير دراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة

التزامه التنظيمى ، على حين تثبت دراسات أخرى أن المستوى التعليمى للفرد له تأثير سلبى على الالتزام التنظيمى ، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته ، وتوقع المزيد من منظمته ، وبالتالى يقل التزامه فى حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه .

ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيميا يتوقف على نوع العمل الذى تقوم به ، والمنظمة التى تعمل بها ، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية .

أما عن علاقة الرضا الوظيفى ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث المستوى الوظيفى تشير بعض الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفى للفرد زاد رضاه الوظيفى ، نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد ، بينما فى المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دورا أكثر أهمية فى تحديد الرضا الوظيفى .

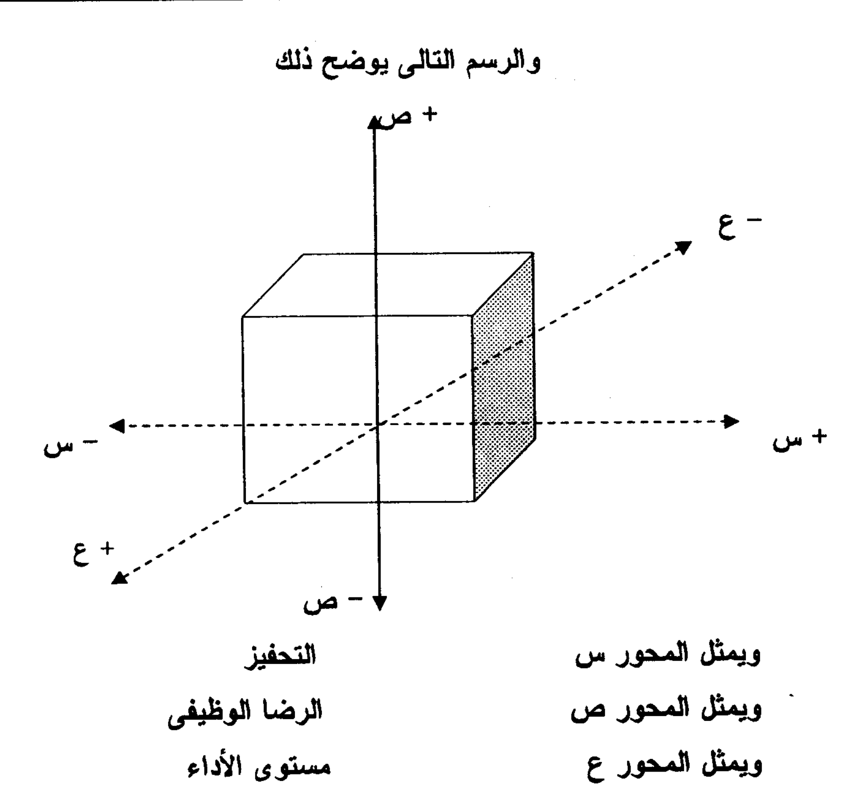
ومن حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفى يختلف عند الرجال عنه عند النساء ، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالاستقلال والتحدى والتنوع واستخدام القدرات الخاصة .

أما مصدره لدى النساء فيأتى نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية ، من خلال علاقات عمل طيبة وتوافر مظاهر مادية جيدة فى العمل .

ويمكن استخلاص التالى :

١. أن هناك علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفى .
٢. أن هناك علاقة طردية بين التحفيز ومستوى الأداء .
٣. أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفى ومستوى الأداء .

والرسم التالى يوضح ذلك



ويمثل المحور س	التحفيز
ويمثل المحور ص	الرضا الوظيفى
ويمثل المحور ع	مستوى الأداء

ويعنى ذلك أنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمى ، بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثية وهى التحفيز ، الرضا الوظيفى ، ومستوى الأداء وعلى المدير أو قائد العمل الذى يقوم عليه أن يؤسس جدوى السلوك التنظيمى لمؤسسته على هذا الأساس .

مراجع الفصل السابع

- المجالس القومية المتخصصة : حول الهدر والفقدان فى التعليم الجامعى، الدورة الخامسة عشرة، القاهرة ، سبتمبر ٨٧ ، يونيه ١٩٨٨.
- المجالس القومية المتخصصة : الهدر والفقدان فى قطاع التعليم والبحث العلمى ، الدورة الثانية عشرة ، القاهرة ، سبتمبر ٨٤ ، يونيه ٨٥ .
- جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم ، قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ .
- حامد بدر : اتجاه إسلامى لدوافع وحوافز العاملين ، بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية ، تحرير مصطفى أحمد تركى ، دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٦ هـ ـ ١٦٨٦.
- ديان بون ، ريك جريجز : الجودة فى العمل : دليلك الشخصى لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، ترجمة : سامى حسن الفرسان وناصر محمد العديلى ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، السعودية ، ١٩٩٥ .
- رهيب سمعان ، محمد منير مرسى : المدخل فى التربية المقارنة ، ط٢ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- شكرى عباس حلمى : اقتصاديات التعليم الجامعى فى مصر ، المؤتمر القومى لتطوير التعليم ، المجلس الأعلى للجامعات ، المنعقد بقاعة الاحتفالات الكبرى بجامعة القاهرة فى الفترة من ١٤ أ ١٦ يوليو ١٩٨٧ .

- عمر الجوهرى : الإدارة ، شركة الطوخى للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- عبد الله السيد عبد الجواد : الفاقد فى التعليم الأساسى – عوامله وطرق قياسه وتحقيق علاجه ، مجلة كلية التربية بأسيوط ، ع١ ، ١٩٨٥ .
- على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- عبد الله الدائم : الثورة التكنولوجية فى التربية العربية ، ط٢ ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٨١ .
- عماد محمد محمد عطية : قضيتنا مجانية التعليم وتمويله فى ج.م.ع ، مؤتمر قضية التعليم فى مصر أسس الإصلاح والتطوير ، جامعة أسيوط من ١٣ – ١٥ أكتوبر ١٩٩٠ .
- فؤاد أحمد حلمى : بحث تمويل التعليم الأساسى فى مصر ((رؤية مستقبلية)) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- محمد منير مرسى وعبد الغنى النورى : تخطيط التعليم واقتصاديه ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للموازنة ، ١٩٩٤ .
- **David, G. Armstrong: Secondary Education – An Introduction, Third Eition, NacMillam College Publishing Company, New York, 1994.**
- **Douglas Mc Gregor, The Professional Manage, eds. Caroline McGregor and Warren G. Bennis (New York: Mc Graw – Hill Book Co., 1967) P. 97.**

- **Eleanor L. Johnson, The American Society for Public Administration, National Conference, Chicago, U.S.A., 1992.**
- **Gray T. Hunt: Communication Skills in the Organization.**
- **Gregory C. McLaughlin: Total Quality in Rsearch and Development, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida, U.S.A., 1995.**
- **Joseph C. Fields: Total Quality for Schools, Milwaukee, Wisconsin, ASQC, Quality Press, 1994.**
- **Leland Brown: Communication Facts and Ideas in Business Preentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Hersey, 1970.**
- **Victor Vroom, work& motivation (New York: John Wily & Sons. 1964).**

الفصل الثامن

المناخ التنظيمي والضغوط المهنية
في جماعات العمل

المنـاخ التنظيمي والضغوط المهنية
في جماعات العمـل

تناولنا فى الفصول السابقة السلوك الإنسانى والتنظيمى ، وكيفية تحليل التعامل الإنسانى ، وأثر الاتجاهات والقيم فى السلوك ، ونظريات اتخاذ القرار ، والقيادة الإدارية ، والتحفيز بين الرضا الوظيفى ومستوى الأداء . وفى هذا الفصل سنتناول مفهوم المناخ التنظيمى ، وأهميته ، وخصائصه ، وأبعاده ، ومناهج قياس المناخ التنظيمى ، ومفهوم الضغوط المهنية ، وعناصر الضغوط المهنية وأنماطها، وآثار الضغوط المهنية ، وكيفية مواجهة الضغوط المهنية .

أولا : مفهوم المناخ التنظيمى :

يعبر المناخ التنظيمى عن شخصية المنظمة أو المؤسسة كما يراها أعضاؤها . ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التى تحيط بالموظف أو العامل فى أثناء عمله ، والتى تؤثر فى سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه .

ويعد المناخ التنظيمى من الموضوعات الحديثة التى انتشرت فى الدراسات الإدارية منذ الستينيات . وربما يُعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية ، وإلى كثرة المصطلحات التى استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل: البيئة Ecology ، الثقافة Culture ، والموقف Situation ، والشخصية Personality ، والشعور Feeling ، وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمى .

ومع انتشار الدراسات والبحوث التى تناولت المناخ التنظيمى تعددت

والاتجاهـــات وخصـــائص الحـــياة الداخلـــية للمنظمات . ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقا لثلاث رؤى : أولها ينظر على المناخ التنظيمى على أنـــه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية ، وثانيها يـــرى مفهـــوم المـــناخ التنظيمى من خلال تصورات العاملين أو المعلمين ، وثالـــثهما يحـــدد المناخ التنظيمى من خلال تصورات العاملين ، وثالثها يحدد المناخ التنظيمى من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة .

١/١ - مفاهيم المناخ التنظيمى التى اهتمت بخصائص المنظمة :

يـــرى الشربينى أن المناخ التنظيمى يعبر عن " الخصائص التى تتميز بهـــا البيـــئة الداخلية للعمل ، والتى تتصف بدرجة من الثبات النسبى ، بحيث تؤثر فى سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم " .

والمـــناخ التنظيمـــى كما يراه هلال هو " مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التى تحدد كيفية سير العمل فى المنظمة الإدارية بصـــورة سلســـلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل " ، ويتفق معه العواملة فى هـــذه الـــرؤية للمـــناخ التنظيمى على أنه " مجموعة السياسات والإجراءات والـــنظم السائدة داخل المنظمة والتى تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين فى المـــنظمة ، ويضيف السلمى لتلك العوامل ما يتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمـــى والـــثقافة التنظيمـــية الســـائدة ، فضـــلا عن بيئة العمل والحوافز والسياســـات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإدارى ، كما يتناول فى تعـــريفه للمـــناخ أهمـــية وسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة من حيث الجودة والفعالية .

وتعرف جيهان الغمرى المناخ التنظيمى بأنه " مجموعة من الخصائص التى تميز بيئة العمل ، وتمثل قوة كبيرة فى تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمـــل " ، وفـــى حـــين يرى ذنيبات أن المناخ التنظيمى هو " تعبير مجازى

يســتخدم فــى الإدارة للدلالــة علــى مجموعة العوامل التى تؤثر فى سلوك العاملــين داخــل التنظــيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمى والتشريعى المعمــول بهــا والحوافــز والمفاهــيم الإدراكية ، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التى تؤثر فى سلوك العاملين داخل التنظيم " .

١ / ٢ ـ مفاهيم المناخ التنظيمى التى اهتمت بتصورات الفرد للمناخ :

يعرف ويندل Wendell وزملاؤه المناخ التنظيمى بأنه التصورات عن خصائص الثقافة فى المكان الذى يعمل فيه الأفراد والتى تؤثر على مشاعرهم واتجاهــاتهم وســلوكهم " ، فــى حــين يرى درة والصباغ أن مفهوم المناخ التنظيمــى يشير على " البيئة الداخلية للمنظمة التى تؤثر فى شعور العاملين بهــا ، كمــا تبــرز فى وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة مثل الدفء أو البرودة فى العلاقات ، وتشجيع المشاركة فى اتخاذ القرارات ، أو قتل المبادأة والإبداع ، والانغلاق فى قنوات الاتصال .

أمــا سليمان فيعرف المناخ التنظيمى بأنه " الانطباع العام أو الصورة الذهنــية المــتكونة لدى أعضاء المنظمة عن منظمتهم وعن السلوك القيادى للمديــرين فــيها ، تلك الصورة التى تؤثر فى سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة " ، وتشير غزيل العيسوى إلى تعريف لتوين Litwin وزمــيله ســترنجر Stringer للمناخ التنظيمى بأنه " مجموعة " الخصائص التــى تميز بيئة العمل فى المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملــون فــى هــذه البيــئة والتى يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم .

ويعــرف يســن المناخ التنظيمى بأنه " الثقافة السائدة داخل المجتمع الوظيفــى القائم داخل المنظمة من حيث تصور العاملين لمدى إيجابية التفاعل

بين مختلف العناصر التنظيمية فى المنظمة ومدى مساهمتها فى تحقيق فعالية الأداء التـــى تعتبـــر الأســـــاس الـــذى يقـــوم عليه تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة " ، أما القريوتى فيرى أن المناخ التنظيمى هو " انعكاس لخصائص بيـــئة التنظـــيم فى وعى ولا وعى العاملين فيه ، مما يدفع الفرد على اختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نســـبى ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمى " .

١ / ٣ ـ مفاهـيم المـناخ التنظيمـى التـى اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمنظمة :

يعرف قاموس التربية المناخ التنظيمى بأنه " أنماط التفاعل الاجتماعى التى تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد " ، فـــى حين يعرف النمر وحمزاوى المناخ التنظيمى بأنه " العوامل التى تتفاعل فى المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالـــية ، أو تعطـــل وجـــود هذه الظروف ، أما حامد فيشير إلى أن المناخ التنظيمـــى هـــو " العلاقـــة الوظيفـــية والشخصـــية القائمـــة بـــين الرؤساء والمرؤوســـين مـــتفاعلة مـــع نظـــم العمـــل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء فى المنظمة " .

ويعـــرف العديلى المناخ التنظيمى بأنه " الظروف الإدارية والاجتماعية والنفســـية والماديـــة والبيئية السائدة داخل المنظمة والتى تؤثر فى العلاقات الوظيفـــية بـــين أعضائها " ، فى حين يرى سلامة أن المناخ التنظيمى هو " نتاج العلاقة القائمة بين العناصر التى تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها " .

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية :

١- يعبـــر المـــناخ التنظيمـــى عن مجموعة من الخصائص التى تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتى يمكن عن طريقها تمييز منظمة عن أخرى .

٢- يعكس المناخ التنظيمى المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون .

٣- تتصف خصائص المناخ التنظيمى بدرجة معينة من الثبات النسبى .

٤- تؤثر خصائص المناخ التنظيمى على السلوك التنظيمى للعاملين فى المنظمة .

٥- إن هناك خلطا بين مفهوم المناخ والتنظيمى وبعض المفهومات المتشابهة

ثانيا ـ أهمية المناخ التنظيمى :

للمناخ التنظيمى أهمية كبيرة فى حياة المنظمات والأفراد ، وتظهر تلك الأهمية بوضوح من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر فى العديد من الأبعاد التنظيمية ومنها أسلوب القيادة ، والسياسات التنظيمية ، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفى ، وطبيعة العمل داخل المنظمة . فقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن " أن المناخ التنظيمى يؤثر على أداء ودافعية العاملين ، ومن ثم على أداء ونجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها . وأن المنظمة التى تمتلك مناخا ضعيفا أو رديئا سيصيبها الفشل فى الأمد الطويل ، حتى وإن أبدعت فى وظائفها الإدارية كالتخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة " ، كما ربطت بعض الدراسات بين المناخ التنظيمى والرضا الوظيفى للعاملين وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات .

وتتضح أهمية المناخ التنظيمى من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه فى تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمى على نمو إمكانات العاملين فى حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال .

وبصـــفة عامـــة تـــؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمى السائد فى منظمة ما بأبعاده المختلفة ، لتبنى سياسات مـــن شـــأنها تعزيـــز النواحى الإيجابية وتصويب النواحى السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ، وبروحهم المعنوية ، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية .

ممـــا ســـبق يمكـــن القول : إن أهمية المناخ التنظيمى تبرز من خلال تأثيـــر ه المباشـــر على قدرة المنظمات على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية. وحيث إن المناخ التنظيمى له تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضـــاهم وعلـــى إدراكـــاتهم ، واتجاهاتهم ، ودافعيتهم ، وبالتالى فإنه يؤثر مباشرة فى السلوك التنظيمى ، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التـــى يمكـــن أن تؤثر بشكل أو بآخر فى نجاح ، أو تطور المنظمات ، ولكن الشـــىء الذى لا بد من تأكيده أن المناخ التنظيمى يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة فى هذا النجاح أو هذا التطور .

ثالثا : خصائص المناخ التنظيمى :

يـــتكون مـــناخ المـــنظمات من العديد من العناصر التى تتفاعل داخله لتصـــوره فـــى شكل مرض أو غير مرض وبالتالى قد يعمل هذا المناخ على الاحـــتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به ، أو قد يؤدى إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه .

وفـــى ضـــوء تعبير المناخ التنظيمى عن كافة الظروف والعناصر التى تحـــيط بالفـــرد داخل المنظمة فى أثناء عمله ، وفى ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذى يقوم به ونحو المنظمة التـــى يعمـــل فـــيها ، وفى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العامـــين ومســـتوى أدائهم الوظيفى ، توصل الباحثون على عدد من السمات

التى تحدد خصائص المناخ التنظيمى وتتمثل هذه السمات فيما يلى :

١- إن المناخ التنظيمى عامل إدراكى يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أى أن المناخ التنظيمى يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها الموظفون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية للعمل .

٢- إن المناخ التنظيمى يمتاز بنوعية ثابتة : بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمى تتسم بدرجة من الاستمرار النسبى ، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة . وذلك يقود على القول إن المناخ التنظيمى يتكون عند الفرد وفقا لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة ، وفى ذلك إشارة على أن المناخ الذى تسعى المنظمة إيجاده بين أعضائها يعتمد فى أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم .

٣- إن المناخ التنظيمى يعنى ثقافة المنظمة .

٤- إن المناخ التنظيمى الناشئ فى منظمة ما يؤثر بشكل مباشر فى سلوكيات العاملين .

٥- هناك علاقة تنشأ بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذى ينتج فى المنظمة ، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المنظمة .

ويضيف تاجورى Tagiuri **عدة خصائص أخرى للمناخ التنظيمى تتمثل فيما يلى** :

١- إن المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .

٢- إن المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .

٣- إن العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن هويته تبقى كما هى دائما .

٤- إن المناخ يحمل صفة الاستمرارية .

٥- إن المـــناخ يـــتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .

٦- يمكـــن أن يشـــترك فـــى المناخ عدة أشخاص فى نفس الوقت ويؤول فى حدود المعانى المشتركة .

٧- لا يمكـــن أن يكون المناخ وهم شائع ، لأنه لابد من أن يقوم على حقيقة خارجية .

٨- إن للمناخ نتائج سلوكية قوية .

٩- إن المـــناخ محـــدد للســـلوك لأنه يعمل فى الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التى تعتبر محددات للسلوك .

رابعا ـ أبعاد المناخ التنظيمى :

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلى :

٤ / ١ ـ الهيكل التنظيمى :

هـــو الشـــكل العـــام للمنظمة الذى يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجـــال عملهـــا ، وتقســـيمها الإدارى وتخصصـــات العاملين ، بها وطبيعة العلاقـــات الوظيفـــية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإدارى بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية .

ويعتبـــر الهيكل التنظيمى من أهم عناصر المناخ التنظيمى من حيث : مـــدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها ، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائـــف والتخصصـــات ، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفـــية ، ومســـاهمته فـــى تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلاسة فى انســـياب القـــرارات والأوامـــر والتوجـــيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوســـطى والإشـــرافية والتنفـــيذية ، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيـــين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا ، وبمساهمته فى

تحقـيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابى فى المناخ التنظيمى ، أما إذا كـان يسـهم بسـلبية تجـاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصر تنظيمى معوقا .

ويعبـر الهـيكل التنظيمى عن خاصية الاستقرار النسبى فى بيئة العمل فى المنظمة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها ، بالإضافة إلى نظـم وسياسـات العمل فى المنظمة ، وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خـلال حجـم المـنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التى يشعر بها الأفـراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة فى إجراءات العمل . حيث يصف هـذا الـبعد مـدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وبنائها التنظيمـى بشكل جيد ، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشـجيعه لهم ، ومدى مشاركته لهم فى اتخاذ القرارات بالعمل ، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين .

والهـيكل التنظيمـى تأثيـره السـلبى والذى يتمثل فى الحد من قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها ، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين ، وتعود هذه النظـرة السـلبية إلـى تعـدد المستويات الإدارية الزائد ما يؤثر على كفاءة الاتصـال داخل المنظمة ، كما تقلل من حماس العاملين ، وكذلك الدرجة التى يـتم بهـا تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين ، وبذلك تتأثر قدرة المـنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها . فالهيكل التنظيمى ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر فى عملية الإبداع الإدارى .

٤/٢ ـ نظم الاتصال :

الاتصالات هى الوسيلة التى يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارة صاعدة أو نازلة أو متوازية ، فالاتصالات الصاعدة هى الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التى يرفعها منسوبو

الإدارات الإشـــراقية والوسطى إلى الإدارة العليا . أما الاتصالات الهابطة فهى الأوامـــر والقـــرارات والتعلـــيمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المســـتويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون الاتصالات مكتوبة ، أو شفهية ، مع اخـــتلاف الوسائل التى تتم بها ، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوى .

كـــذلك فـــإن الاتصالات تنقسم إلى الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرســـمية . والاتصـــالات الرسمية هى تلك التى تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتـــتم بوســـائل تعتمدها المنظمة ، أما الاتصالات غير الرسمية فهى تلك التى تـــتم بوســـيلة غيـــر معـــتمدة ، وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المـــنظمة . وبشـــكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة .

وتســـهم الاتصـــالات بصورة فعالة فى تكوين المناخ التنظيمى وتحديد خصائصـــه وفعالية الاتصالات تعنى ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمى ، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعنى من ناحية أخرى أن هـــناك خللاً هاماً فى المناخ التنظيمى . إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبى للتنظـــيم ، وهـــى بذلك تؤثر كثيرا فى تحديد البعد النفسى والاجتماعى للمناخ التنظيمـــى ، لـــذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمى جيد .

لا شـــك أنـــه لا يمكـــن إغفال سياسة الاتصالات فى تحديد مدى درجة الإيجابـــية أو الســـلبية للمـــناخ التنظيمى فى منظمة ما ، فالنظام المفتوح فى التنظـــيم يحقق التفاعل الإيجابى مع مختلف الفعاليات البيئية ، وبالتالى يحقق الاستجابة الإبداعية لمتطلبات البيئة المتغيرة .

أمـــا غـــياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وما

يتـــرتب علـــيها من غياب أسس الموضوعية فى التعامل معه العاملين وعدم ترســـيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدى إلى أثر سلبى يخلق مشـــاعر القلـــق والإحـــباط للعاملـــين ، ويقلل من إنتاجهم الإبداعى ، بعكس اســـتخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية فإنها ترفع مـــن كفـــاءة العامل وفعاليته ، وتنمى روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملـــين ، ولهـــذا الـــبعد أهميـــته للنظر فى مشكلات المستويات التنظيمية المخـــتلفة ، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين وذلك لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذى يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات .

٤ / ٣ ـ نظم وإجراءات العمل :

هـــى مجمـــوعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التى تنظم تنفيذ المهـــام المختلفة التى تقع على عاتق المنظمة . وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائهـــا . كمـــا تبين التسلسل الوظيفى وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه ، والأجازات الأسبوعية ، وشؤون الموظفين والعاملين ، والتعامل مع المراجعين ، كما تبين السلسلة أو الحلقـــات أو المراحل التى تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التى تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها .

ويشير العديد من الباحثين فى مجال الإدارة إلى أن نظم العمل وإجراءاته فى البيئة الإدارية العربية بشكل عام تتحول إلى هدم للمناخ التنظيمى قبل أن تتحول إلى وســـيلة بـــناء . كمـــا ترى الشرقاوى أن نظم العمل وإجراءاته غالبا ما تتحول من مـــنهج مثالى يهدف إلى تنفيذ المنظمة لأهدافها على الوجه الأمثل إلى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذها لمهامها .

ويتضـــح ممـــا تقـــدم أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالا من الحـــرية يشجع على الإبداع والابتكار وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أســـاليب جديـــدة لمواجهة التغيرات البيئية ومما يخص مناخ الثقة فى توسيع قـــدرات العاملـــين وحفـــزهم للإبداع فى تفاعل وتكامل مقومات البيئة ، ومع مســـتوجبات الـــتطور الحضـــارى ، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراتـــه لإحساسه بأنه مشارك فى كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المـــنظمة . بعكس الحال حينا تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة ، فـــإن ذلـــك يجهض الأفكار الإبداعية ، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيـــرات البيئـــية ، ويمركـــز ســـلطة اتخاذ القرارات ، مما ينتج عنه تعدد المســـتويات الإداريـــة ، وطـــول الإجـــراءات التى توثر بدورها على السمات والقدرات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية .

٤ / ٤ ـ طرق اتخاذ القرارات :

اتخـــاذ القـــرار هـــو عملـــية اختيار بديل ن بين البدائل المختلفة بعد المفاضـــلة بيـــنها على أسس معينة ، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخـــذ بمجمـــوعة مـــن المعايير التى تساعد القائد الإدارى على اتخاذ القرار الســـليم فـــى التوقـــيت المناســـب . ومـــن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصـــحيحة التى يجب أن يمر بها القرار ، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهـــات متعددة ، وإجراءات العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القـــرار ، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة ، والمفاضلة بين اختـــيارات عـــدة قبل اتخاذ القرار النهائى ، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديلـــه إذا ثبت فشله فى تحقيق أهدافه التى اتخذ من أجلها ، كما أن القرار يجب أن يهدف فى الأساس على تحقيق مصالح المنظمة وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية .

والواقـــع أن الإهمـــال فـــى مراعاة المعايير والمراحل الخاصة باتخاذ القرار السليم يؤدى إلى إيجاد مناخ سلبى داخل المنظمة وخارجها بشكل عام. خاصـــة فـــى حالـــة تضـــارب القرارات ، وذلك لا يؤثر على المناخ التنظيمى فحسب ، بل يؤثر سلبيا أيضا على بقية مكونات المناخ التنظيمى ، خاصة فيا يـــتعلق بالاتصـــالات والعلاقـــات الداخلـــية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية .

فعملـــية صـــنع القـــرار تبحث فى العديد من البدائل المتاحة ، وتحسب تكلفـــة كـــل بديل ، وعائد كل منها ، لتختار الأنسب ، وفى الوقت المناسب . وبالتالـــى فإنهـــا تتطلب حلولا ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشـــاكل المنظمة ، ووفقا للرقابة فى العمل التى تحد من تفكير الفرد ، وفتح بـــاب المشـــاركة والمســـاهمة فى حل المشاكل وتحمل المخاطر التى يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها .

ويمـــثل الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات جانبا حيويا فى تكوين البناء التنظيمـــى لأهميته فى تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها ، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة ، ويختلف الحال فيما إذا كان نمط اتخاذ القرارات تسلطى أو مركـــزى بمـــا يؤدى إلى تكوين مناخ تنظيمى غير صحى ، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهمتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل روح التنافس .

٤ /٥ ـ العلاقات الداخلية :

تـــتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية فى المنظمة فى المنظمة من عدة عناصر منها : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين . والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم بعضا ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس

الأعلـــى للمنظمة ، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة . وهــذه العلاقات الداخلية للمنظمة إما أن تكون صاعدة أو هابطة ، إيجابية أو ســلبية ، علاقـــات مـــرنة ومتوازنة ، أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء . وتأتـــى أهمـــية دراسة النمط القيادى من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين الـــرئيس ومرؤوســـيه ، حـــيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر فى تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر .

كمـــا أن ســـلوك القائد ونمط القيادة الذى يطغى على تعامله يؤثر على مســـتوى الأداء لـــدى العاملـــين ومن السلوكيات التى تؤثر تأثيرا سلبيا على المـــناخ التنظيمـــى : القســـوة الشـــديدة ، والعمل على محاباة فئة معينة من العاملـــين على حساب فئة أخرى وخاصة فى مجال الحوافز . وربط الترقيات والمكافـــأت بالعلاقـــات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة والإنجاز وتقديم الأفكـــار الجديـــدة والتى تعمل على تفعيل العمل الإدارى . أما السلوكيات التى تؤثـــر إيجابـــيا على المناخ التنظيمى فى : استثمار دافعية الآخرين وإقناعهم لتحقيق أهداف التنظيم وتقويم الأفكار الجيدة التى تساعد المنظمة على تحقيق أهـــدافها بأعلـــى فاعلـــية وكفـــاءة وذلك من خلال النمط القيادى الديمقراطى التشـــاركى ، ومـــن الأهمـــية بمكان أن يكون القائد قدوة للأفراد فى التفكير المـــتجدد ، فمـــن غير التوقع أن يفكر المرؤوسين بطريقة إبداعية ، إذا كان قائدهم يفكر بطريقه تقليديه .

كمـــا أن الإبـــداع لا يـــتطلب الثـــبات علـــى نمـــط معـــين فى القيادة بوصـــفه الـــنمط القـــيادى الأفضـــل على الدوام ، وإنما يتطلب استخدام نمط القـــيادة الـــذى يتناســـب مـــع الموقـــف أو المشكلات التى يواجهها التنظيم ـــــ إدارة الموقـــف ــ حـــيث أن اســـتخدام نمـــط معـــين من القيادة فى أحد المشـــكلات التـــى يـــواجهها التنظـــيم قـــد لا يصـــلح استخدامه فى مشكلة أخـــرى . وتتـــراوح الأنمـــاط القـــيادة بشـــكل عـــام فـــيما يـــتعلق باتخاذها

للقـرارات واسـتخدامها للسـلطة بـين النمط المستبد ، والنمط المشارك ، والـنمط الحـر ، وفـى جمـيع الأحـوال فإن العلاقات الداخلية فى المنظمة تمـثل عنصـرا هامـا مـن عناصـر المـناخ التنظيمى تؤثر فيه وتتأثر به وتـتفاعل مـع عناصـره الأخـرى سـلبا أو إيجابـا لكى تشكل فى النهاية الخصائص الأساسية التى تعبر عن المناخ التنظيمى فى المنظمة .

والعلاقـات الداخلـية أهمـية كبـرى فـى التأثير على السلوك داخل المـنظمة، وبالتالـى تؤثـر علـى كثير مما يتخذ من القرارات ، فضلا عن مـا يـتم مـن سـلوك واتجاهـات نحـو المنظمة . نظرا لأن سلوك الأفراد سـلوك مـتلازم ، ويعـتمد علـى سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه ، وينتج عـن هـذا الـتفاعل الأعـراف التـى تظهـر فى جماعات العمل ، والقواعد السـلوكية الملاحظـة مـن قـبل المشـرفين والرؤساء ، مما يولد الشعور أو المـناخ النفسـى داخـل المـنظمة مـن خـلال طـريقة تفاعل أعضاء المـنظمة ، ويـؤدى إلـى الاعـتقاد بأن هذه القيم تؤثر فى القرارات ونمط الإدارة للرؤساء وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهم .

إن درجـة الإيجابـية أو السـلبية للمـناخ التنظيمى تتأثر بمجموعة الخصـائص والصـفات التـى تشـكل البيئة الإنسانية التى يعمل من خلالها الأفـراد، فـإن كانـت علاقـات العمـل بين العاملين داخل الإدارة الواحدة ، وبـين الدوائـر المخـتلفة ، تتميـز بالتوتـر وعدم التعاون ، فإنها تؤدى إلـى تكـوين تصـورات سـلبية للمـناخ التنظيمـى وينعكس أثر ذلك على جـودة أداء العاملـين فتصـبح قلـيلة الجـدوى والأثر ، بسبب ضعف تأثير الجماعـات التـى ينتمـى إلـيها الفـرد ، والتى تتفاعل وتتمازج مع بعضها البعض لتكون فى مجملها الصورة العقلية لسلوك الأفراد والجماعات.

٤ / ٦ ـ نظام الحوافز :

الحوافــز هى النظام الذى تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام فى تقــديم المكافــآت والتشــجيع للعاملــين بهــدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة .

كمــا تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التــى تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين ، رغبة فى الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك . فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالــية للحصــول على حافز مادى أو معنوى ، والحافز بدوره يترتب عليه إشــباع حاجة نفسية أو اجتماعية . وأن أنواع الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل : الترقية وزيادة الأجور ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات . ومنها السلبية التــى تعمــل علــى تجــنب التصرفات التى تتعارض مع التشريعات واللوائح الســائدة تفاديــا للعقــوبة مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهرى ، وحجب الترقية ، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمــق فى نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد ن سلوكياتهم السلبية ، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية .

٤ / ٧ ـ تكنولوجيا العمل :

تعتبــر التكنولوجيا من العناصر الهامة فى المناخ التنظيمى . فإذا كانت التكنولوجــيا تقوم على التشغيل الآلى بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدى إلى تكوين مــناخ تنظيمى غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعنى أن العمل الإبداعى لا يكــون إلا فى العمل اليدوى ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتــراحات التــى يمكــن أن تســهم فى التطوير ، وهى إمكانية تتواجد فى التنظيمات التى لا تقوم كليا على التشغيل الآلى .

٤ / ٨ ـ البيئة الخارجية :

تعتبـــر البيـــئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدرا أساسيا للعديـــد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمى . فعلى سبيل المثال فى ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغنى المؤسسة عن جزء من القوى العاملة، وهـــذا يـــؤدى إلـــى أن بقـــية العاملين يتصورون المناخ التنظيمى بأنه غير مســـتقر، وقلـــق ، وهـــذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها ، وعلى إنتاجية العاملين ، وإبداعهم .

ومـــن ناحـــية أخـــرى فـــإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة الجســـور مـــع البيـــئة الخارجية لتضمن دعمها المادى والمعنوى ، مما يقدر العاملين بأنهم يعملون فى ظل مناخ تنظيمى إيجابى .

خامسا ـ مناهج قياس المناخ التنظيمى :

كشفت الدراسات العديدة والأجنبية عن وجود ثلاثة مداخل أكثر شيوعا وشمولا فى قياس المناخ التنظيمى وهى :

(أ) مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية .
(ب) مدخل القياس الإدراكى للصفات التنظيمية .
(ج) مدخل القياس الإدراكى للصفات الشخصية .

حـــيث يحصـــر المـــدخل الأول (المـــتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمـــى فـــى مجموعة من الصفات التنظيمية التى يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ، ومستويات السلطة ، والهيكل التنظيمى .

أمـــا المـــدخل الثانى (الإدراكى للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمـــى صـــفة أو ميـــزة أو مظهـــرا رئيسا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة .

أمـــا المـــدخل الـــثالث (الإدراكى للصفات الشخصية) فإنه يعد المناخ التنظيمـــى مجمـــوعة الخلاصـــات الموجـــزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفـــراد، ويـــتم قـــياس هـــذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملـــين فى المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمى صفة فى الفرد أكثر مما هو صفة فى التنظيم .

ويـــرى الكاتـــب أن المدخل الثانى (الإدراكى للصفات التنظيمية) من أكثـــر المـــداخل أهمـــية فى دراسة وقياس المناخ التنظيمى ، وهذا يرجع إلى الأعـــداد الهائلـــة مـــن البحوث التى تنتهج هذا الدخل بالإضافة إلى الإمكانات العلمـــية التـــى يتيحها فى دراسة المناخ التنظيمى كدالة لتصورات الفرد من جهة ، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلـــى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذى يتجاهل الأفـــراد وتصوراتهم ، ويربط المناخ التنظيمى بمتغيرات هيكلية ، وهو أيضا يـــتجاوز الذاتـــية الصـــارمة فـــى المدخل الثالث الذى يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعى خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

وقـــد أشار على إلى تصنيف فورهاند **Forehand** للمناهج التى يمكن أن يقاس من خلالها المناخ التنظيمى وهى :

- الدراسات الميدانية **Field Studies** .
- تقيـــيم تصـــورات أعضـــاء التنظـــيم **Assessent of Perceptions of members of organizations** .
- المعالجة التجريبية **Experimental maniolation of environments** .

تحـــاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التى يعمل فيها العاملون ، وإن كـــان أســـلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب فى قـــياس المـــناخ التنظيمى ، وقد أوضحت الدراسات التى أجريت لقياس المناخ

التنظيمـــى أنه يتم تقسيم المناخ التنظيمى إلى ملائم وحيادى ، وغير ملائم ، وتســمى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها ، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفى عن أعمالهم .

ولاعـتماد الباحثـين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسة ، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمى السائد فى المنظمة ، فقد طور الباحثون فـى نظـرية التنظـيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها فى هذا المجـال . وقـد تعرف هيلمجيل Hellmiegel وسلوكوم Slocum على ستة عشر نموذجا من هذه النماذج ، فى معرض مراجعتهما للدراسات التى أجريت على المناخ التنظيمى وأسلوب قياسه .

ومـن هـذه المقايـيس التى يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المـناخ التنظيمى نموذج ليكرت Likert الذى يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحـالات السـلوكية والـنمط القيادى المستخدم ، سواء كان نمط القيادى متسـلطا استغلاليا ، أو متسلطا عادلا ، أو ديمقراطيا ، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمى .

كمـا طور كل من لتوين واسترنجر Litwin & Stringer الاستقصاء الأساسـى الـذى استخدماه لقياس المناخ التنظيمى فى المنظمات الصناعية ، ومـع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه ، فى قياس المناخ التنظيمى السائد فى أنواع أخرى من المنظمات ولاقت استحسان الباحثـين ، حـيث لـم يتعـرض لانتقادات حادة من النقاد ، وتحتوى قائمة الاستقصـاء الـذى استخدماه على خمسين سؤالا تقيس فى مجموعها المناخ التنظيمـى بأبعـاده التسـع التالية ، الهيكل التنظيمى ، المسؤولية ، المكافأة الـدفء ، الدعم والتشجيع ، المعايير أو المقاييس ، المخاطرة ، إبداء الرأى الآخر ، الانتماء .

أمـــا بيترسون Petrson وزميله Pace فقد قدما مقياسا لقياس طبيعة المـــناخ التنظيمـــى من خلال ستة مجالات رئيسة للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، وهذه الأبعاد تتمثل فى : درجة الثقة ، والمشاركة ، والدعم، وفعالية الاتصالات ، والتشجيع ، والاهتمام بمستوى الأداء .

ويلاحــظ أن الدراســات فـــى مجـــال قياس الناخ التنظيمى تتجه إلى اســتخدام نوعــين من المقاييس هما : المقاييس الموضوعية التى تركز على الخصـــائص التنظيمـــية التـــى يمكن التعبير كميا والمتمثلة فى حجم التنظيم ، وعدد الوحدات الإدارية ، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ، ومعدل الإنتاجية ، وعمر التنظيم ، وعدد الأقسام ، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة .

أمـــا الـــنوع الثانى من المقاييس فهى المقاييس الوظيفية وتعتمد على اســتمارات الاستقصاء التى يتم عن طريقها وصف الجوانب التى تتعلق بحياة الأفراد فى التنظيم .

وقــد أكدت معظم الدراسات فى مجال مقاييس المناخ التنظيمى بأنه فى الـــوقت الـــذى لا يمكــن الطعــن بمـــدى صـــحة واستقرار وثبات المقاييس الموضـــوعية ، فـــإن مجـــال الشك يبقى قائما فى مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية ، ذلك لأنها المقاييس التى تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما .

سادسا ـ مفهوم الضغوط المهنية :

هـــى الضـــغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التى يؤديها الفرد من حيث مســؤولياتها وأعـــبائها وأهميـــتها وعلاقتها بالوظائف بالوظائف الأخرى ، والـــدور الـــذى يلعـــبه صـــاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور . ومن أمثلة

الضــغوط المهنــية مــا يســود المــنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقــراطية ، أو عــدم المشــاركة فى اتخاذ القرارات ، وتعدد المستويات التنظيمــية وغموض المستقبل الوظيفى ، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه ، ومنها أيضا الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية .

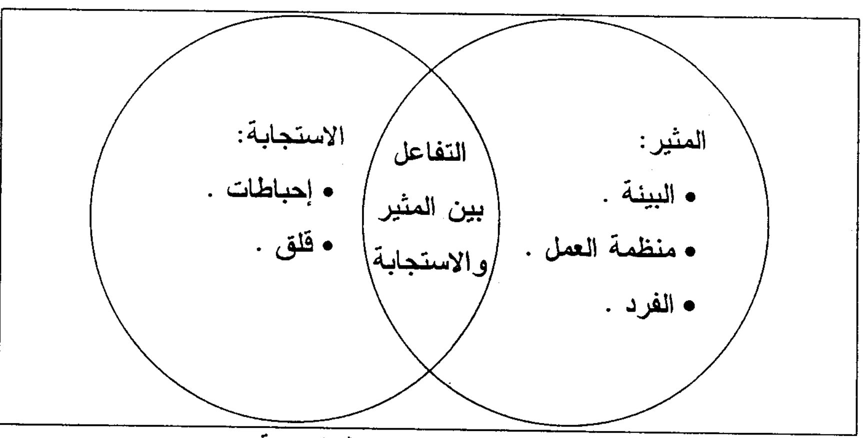
ويــرى بعــض الباحثين أن الضغوط عبارة عن " اختلاف ويظفى فى المــنظمة أو المؤسســة التــى يعمــل بها الفرد ، ويؤدى هذا الاختلال على انخفاض مستوى الرضا الوظيفى وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية .

ومــن جهة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من المتغيرات النفســية والجسمية التى تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقــف المحــيطة بــه ، والتى تمثل تهديدا له " . ويرى بعضهم الآخر أن ضــغوط العمــل " تظهــر بعــد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصــية ، وبالأعمــال التــى يعملونها ، مما يحدث تغييرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الإلتزام بواجباتهم اليومية ".

ويــرى كبلان وملاءه أن ضغوط العمل هى " أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديدا للفرد ، مثل مطالب العمل لا يستطيع الوفاء بها ، أو إمدادات غير كافــية لمواجهة احتياجاته " . ويصورون ضغوط العمل على أنها عدم التلاؤم بــين مطالب العمل والتزاماته ، ومهارات العامل وقدراته ، ويترتب على ذلك انحــراف عــن الاستجابة الطبيعية للفرد ، وتهديد لسلامته وصحته النفسية وظهــور اجهــادات نفسية (عدم الرضا الوظيفى ـــ القلق ـــ انخفاض تقدير الــذات) أو إجهــادات فســيولوجية (ارتفــاع ضــغط الدم ، وارتفاع معدل الكوليســترول فــى الــدم) أو أعراض سلوكية بدنية (التدخين ، والزيارات المتكررة للصيدليات) .

سابعاً : عناصر الضغوط المهنية وأنماطها :

تحتو الضغوط المهنية على عناصر متعددة ، وتظهر فى أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد المنضمين إلى تنظيم معين مثل الجامعة ، أو الكلية ، أو القسم الأكاديمى ، ويشير سيزلاجى ووالاس إلى ثلاثة عناصر رئيسة للضغوط المهنية فى الجامعة هى : المثير ، والاستجابة ، والتفاعل ، ويحددها الشكل رقم (١) .



شكل (١) عناصر الضغوط المهنية

والمثير هو ما يتعرض له من مؤثرات ناتجة عن الفرد أو المنظمة أو البيئة ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط . أما الاستجابة فتتكون من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية تجاه الضغط ، وتتمثل فى الإحباط أو القلق أو التكيف . بينما يشير العنصر الثالث إلى التفاعل الذى يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات .

ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية فى ضوء تطور مفهوم العمل وهما : عنصر الإدراك ، وعنصر الفروق الفردية ، فالإدراك العقلى له دور فعال فى مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه ،

والفــروق الفــردية تفسر بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا أم إيجابا .

وتــتعدد المعاييــر التى يمكن استخدامها فى تصنيف الضغوط المهنية فــبعض العلمــاء مــثل هــيجان (١٩٩٨) ، والبكر (١٩٩٧) ، والشريف (١٩٩٦) يقســمونها وفقــا للآثار المترتبة عليها إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية :

(أ) **الضغوط الإيجابية :**

وهى الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التى يعمل بها ، وتتسم بأنهــا ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح والإنجاز ، وتعطى الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور .

وتــؤدى الضــغوط المهنية الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا .

وتســاعد علــى التفكيــر وتحافظ على التركيز فى العمل ، وتمد الفرد بالقــوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل ، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته . وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة .

(ب) **الضغوط السلبية :**

وهــى الضغوط الضارة أو المؤذية أو ذات الانعكاسات السلبية على كل مــن الفــرد والمــنظمة التى يعمل بها ، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك فى العمل .

كمــا تســبب الضــغوط المهنية السلبية انخفاضا فى الروح المعنوية والشــعور بــالأرق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل . ويزداد تأثيرها علــى مــتخذى القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعى الذى يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم فى قمة الهرم الإدارى .

ويميـــل الـــبعض الآخـــر من العلماء مثل جينز (Jains) إلى تقسيم الضـــغوط تـــبعا للفترة الزمنية التى تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها ، فيقسم الضغوط على ثلاثة أنواع هى :

١ - **الضغوط البسيطة :**

وهى التى تستمر من ثوان قليلة على ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية فى الحياة .

٢ - **الضغوط المتوسطة :**

وهـــى التى تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية ، أو زيـــارة شخص غير مرغوب فيه ، أو الآلام الصادرة عن مرض فى المعدة أو الأمعاء .

٣ - **الضغوط الشديدة :**

هى تستمر عادة لأسابيع لأشهر وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلـــته للســـفر أو الموت ، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب .

ويشـــير هـــيجان إلـــى أن " زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر ‘لى أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلبا " .

كمـــا أضـــاف أن كلا من يركز (Yerkes) ودودسن (Dodson) قد اكتشـــفا فـــى دراستهما ١٩٨٠ أن الأداء يتحسن كلما زاد مقدار الضغط على درجـــة مقبولة ، وأن الزيادة عن هذه الدرجة أو النقصان عنها بشكل كبير قد تسبب الضرر للفرد فى صحته وسلوكه مما يؤثر سلبا على مستوى إنتاجه .

وقـــد اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم ماكجراث Mcgrath ١٩٧٦ ، والســـيد ١٩٩٤ ، وهيجان ١٩٩٨ ، إلى تصنيف الضغوط المهنية

وفقـا لمصـادرها ، واخـتلفوا فى تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع أو نوعين من أنمـاط الضـغوط المهنية ، حيث أضار فائق إلى أن ماجراث صنف الضغوط المهنية فى ثلاثة أنماط هى :

١- الضـغوط النـاتجة عن البيئة المادية : ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثـناء ممارسة مسؤولياته وآراء مهام وظيفته وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية .

٢- الضـغوط النـاتجة عـن البيـئة الاجتماعـية : يظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا فى مجالات العمل مع الزملاء .

٣- الضـغوط النـاتجة عـن النظام الشخصى للفرد ، تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة .

ثامنا ـ آثار الضغوط المهنية :

عـندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة فى العمل أو فى الحياة ، تحـدث فـى داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضـغط ، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسى لدى الفرد إزاء الضغط ، وتحـدث بشـكل نمطـى داخل الجسم ، ولدى جميع الأفراد . أما النتائج التى تسـفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدته الضغط وطول مدته ومدى تكراره .

وتوضـح أدبيات الدراسة أن الضغط يمكن أن يؤدى على نتائج فعالة ، كمـا يمكـن أن يؤدى إلى نتائج سالبة يترتب عليها خلل وظيفى لدى كل من الفـرد والمـنظمة ، لـذا تبايـنت آراء العلماء والباحثين نحو آثار الشغوط المهنـية. فبعضهم يرى أنها لا تؤدى فى جميع الأحوالغلى آثار سلبية ، وإنما يتـرك المعـتدل منها آثارا إيجابية يمكن أن تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة وتدفـع العاملين على العمل المثمر والأداء المتقن والإنجاز المتميز مما يعود

علـــى هـــذه بالفائدة المتمثلة فى الحوافز المادية أو المعنوية ، ويعود بالفائدة أيضا على المنظمة فى زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف ، وبعضهم يركـــز علـــى الآثـــار السلبية للضغوط المهنية ، ويرون أن الضغوط المهنية المســـتمرة لها آثار سلبية على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته ، مما يؤدى على انخفاض الأداء ، واستمرارية الغياب ، وأحيانا تصل الأضرار على حد التعرض للمخاطر أثناء العمل .

وفيما يلى يناقش الكاتب الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة ، ثم يتناول بشىء من التفصيل الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن الضغوط المهنية .

٨ /١ـ الآثار الإيجابية للضغوط المهنية :

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة فيما يلى :

١- تنمية المعرفة لدى الفرد ، بالإضافة على إثارة الدواقع القوية نحو القيام بالعمـــل والســـعى إلـــى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة فى تحقيق الذات وتأكيد القدرة على القيام بالعمل .

٢- تدعـــيم العلاقـــات الاجتماعـــية بـــين العاملين فى المؤسسات والمنظمات المخـــتلفة ، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة فى مواجهة تلك الضغوط ، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر فى العاملين كافة .

٣- رفـــع الـــروح المعنوية وروح الدقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضـــا ويـــنعكس ذلـــك علـــى الاستقرار فى الحياة العملية بالمنظمة ، وتحقيق الأداء المتميز ، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به .

٤- زيـــادة مهـــارات الفـــرد ورفع كفاءته فى العمل الإدارى الذى يقوم به ،

والوقـوف علـى جـوانب القصور عند الفرد ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه المهارات التى تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل .

٥- معالجـة المشـكلات التى تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب فى الـوقت المحـدد وبالكفاءة المطلوبة ، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصـعوبات الإداريـة التى تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقـيق الأداء المطلـوب ، وبالتالى تصبح ضغوط العمل هى الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل .

٦- اكتشـاف القـدرات والكفـاءات المتميـزة من بين العاملين بالمؤسسات والمـنظمات المخـتلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل . فقد تكون هناك تحـديات مـتعددة بالعمـل يجـب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المـنظمة ، ومـن خـلال مـواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التى يعبرون عنها خلال المواقف العملـية المخـتلفة . وهكـذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التى ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل .

٧- تنمـية الاتصـال بـين العاملـين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان ذلك الاتصـال رسميا أو غير رسمى ، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصـال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة .

٨ /٢ ـ الآثار السلبية للضغوط المهنية :

٨ /٢ /١ ـ الآثار الفسيولوجية :

إن اسـتمرار الضـغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدى إلى ارتفاع مسـتوى الضـغط لديه ، وزيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور فى صحة الفـرد فى حين أن انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه صحة جيدة ،

وقد كشف العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهنى والاضطرابات الفسيولوجية ، كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من ٥٠% من الأمراض التى يواجهها الفرد يرتبط أصلا بالضغوط التى يتعرض لها خلال حياته ، وتتمثل أهم الأمراض التى تتركها الضغوط المهنية فى أمراض القلب ، وسكر الدم ، والصداع النصفى وآلام الظهر ، وارتفاع ضغط الدم ، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التى يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى .

وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التى يتعرض لها العاملون تعود إلى الضغوط المهنية التى يواجهونها ، وأوضحت أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان على زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول فى الدم وقد تؤدى هذه الأمراض إلى الغياب المتكرر أو العجز عن العمل .

كما كشفت إحدى الدراسات عن أن " تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية يؤدى بالجهاز العصبى الإرادى وجهاز الغدد الصماء على نشاط دائم وغير متوازن ، ويسبب ذلك العديد من المشكلات الصحية .

وعلى الرغم من أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون للإصابة بالكثير من الاضطرابات الفسيولوجية إلا أن الأمراض الناشئة عنها تتباين من فرد إلى آخر تبعا لتباين الأفراد فيما بينهم وتبعا لاختلاف ظروف العمل التى يعايشونها ، وتبعا لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال والجهاز العصبى المستقل ، لذا لا توجد قائمة ثابتة بأسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية ، ومع ذلك أشار هيجان على قائمة كولمان التى تتضمن أكثر من مائة وثلاثين مرضا ، كما عرض ماهر قائمة تضم عشرين مرضا .

٨ /٢ /٢ ـ الآثار النفسية :

بـذل علماء النفس جهودا ملحوظة لمعرفة النتائج التى يطلقها الضغط علــى النواحى النفسية ، وتوصلوا من دراساتهم إلى أبرز الدلائل التى تبرهن على المعاناة النفسية التى تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية مــن ضــغوط العمل فهؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والغضب والاكتئــاف والتوتر والانفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية ، وهذه الحالات تؤدى إلى تغيرات فى المزاج العاطفى للفرد ، وضعف قدرته على التركيز فى العمــل أو اتخــاذ القــرارات ، والشعور بعدم الرضا ، وتنعكس بدورها على معاناة رجال الإدارة فى المنظمات الإدارية .

ويعــد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية التى تتركها ضغوط العمل على الأفــراد عــندما تزداد حدة هذه الضغوط داخل بيئة العمل ويعجز بعضهم عن مواجهــتها والتكــيف معها بطريقة ملائمة . ويترتب على هذه الحالة تعرض الفــرد للحــزن وتوتــر الأعصاب ، والشعور باليأس وقلة النشاط ، وتناقص الاهــتمام بالعمــل أو العجــز عــن القيام بأى عمل ، وفقدان الثقة بالنفس ، والمعاناة من عدم القدرة على التركيز .

ويشــير أحد الباحثين على أن الآثار النفسية الناتجة عن ضغوط العمل كثيــرة ، ويمكــن تحديــد أبرزها من نتائج الدراسات ، ومنها ما أوضح أن ســائقى الســيارات فى بريطانيا يعانون من عدم التركيز والانتباه ، وسهولة الاســتفزاز ، وعدم الرضا ، والتعبير الانفعالى الحاد ، ومنها ما أشار إلى أن ضــغط الهجــوم الإســرائيلى على لبنان عام ١٩٨٢ أدى على معاناة الجنود الإســرائيليين مــن القلق والاكتئاب بصفة مستديمة ، ومنها ما أشار على أن الطــيارين يعانون بعد رحلة الطيران من ضعف كفاءة أدائهم العقلى ، وتصلب فــى الــرأى وتحيــز فــى الأحكام ، وقيام بتلخيص الآثار النفسية المحتملة

للضغوط المهنية فى خمسة أمور هى :

١- روح المقاتلة والموجهة .

٢- الهروب وعدم المواجهة أو المقاومة وذلك من خلال تفادى مصدر الضغط أو الانسحاب من الموقف الضاغط دون مبررات .

٣- التصلب والجمود فى الرأى مما يترتب عليه عدم التصرف الصحيح فى المواقف الضاغطة .

٤- التعلم من المواقف الضاغطة والاستفادة منها من خلال التحكم والسيطرة.

٥- الإحساس بالصراعات النفسية التى قد تحدث بين الفرد وزملائه فى العمل أو بينه وبين رؤسائه وتؤدى تلك الصراعات إلى ضعف القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية . ويذكر هيجان أن " الاضطرابات النفسية التى تصيب الأفراد نتيجة للضغوط المهنية كثيرة ومتنوعة ، فهناك القلق ، والإحباط ، وعصاب الصدمة ، والاحتراق الداخلى ، وتوهم المرض ، وهذه الحالات قد تؤدى بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان ، وزيادة الحساسية والتوتر والتهيج ، والمبالغة فى رودود الأفعال السلوكية والشعور بعدم السعادة وبالحزن والبكاء دون سبب ظاهرى ، أو ربما يصبح أسير الصمت والانطواء .

٣/٢/٨ ـ الآثار الاجتماعية :

تؤدى ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السالبة ، ومنها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذى ينتمى إليه الفرد ، فعلى الرغم من وجود الشخص فى العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه ، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه ، ويؤدى العمل المطلوب منه بدون رغبة وفى مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة .

ويشير العديلى على الآثار الاجتماعية التى تتركها ضغوط العمل على

علاقـــات الفرد الأسرية والعائلية فيذكر أن " الضغوط التى يحدثها العمل تؤثر فـــى العلاقـــات العائلية ، فقد يعجز الموظف عن مواجهة المشكلات المترتبة علـــى ضغوط العمل ، فيبدأ بإسقاطها فى المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة ، الأمر الذى قد يؤثر فى العلاقة الزوجية أو الأطفال " وقـــد كشـــفت إحـــدى الدراســـات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنـــزلية لـــدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسرى ، وعدم الانتباه والجمود والتصلب فى العلاقات ، والشعور بالعزلة الاجتماعية .

٨ /٢ /٤ ـ الآثار التنظيمية :

تـــؤكد أدبيات الدراسة أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر علـــى الفرد وحده وإنما تنعكس أيضا على المنظمة التى ينتمى إليها ، وطالما كان العنصر الإنسانى هو أهم وأغلى عناصر الإنتاج فى المنظمة ، فإن الخلل الـــذى يصـــيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة ، ويناقش الكاتب فيما يلى عنصرين هما تأثير الضغوط المهنية على الأداء ، وتكاليف الضغوط المهنية .

(أ) تأثير الضغوط المهنية على الأداء :

أشـــارت معظـــم الدراسات إلى وجود علاقة الضغوط المهنية والأداء ، وأظهـــر بعـــض تلك الدراسات وجود علاقة سالبة بين الضغط والأداء ، فهى حـــين كشفت بعضها الآخر عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء ، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط .

والاتجـــاه الذى يرى وجود علاقة موجبة بين الضغوط المهنية والأداء يستند على أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدى

لقـــدرات العاملين ، مما يزيد من رغبتهم فى الإنجاز . ويفسر ذلك بأن وجود مقـــدار من الضغوط المهنية يُشعر الموظفين بالتجديد والمتعة والتحدى الذى يثيـــر قـــدراتهم على ابتكار حلول مناسبة للمشكلات التى يواجهونها . ويعتقد أنصار هذا الاتجاه أن العاملين يتسمون بنوع من الموضوعية والرشد ، الأمر الذى يكفل لهم عدم التأثر بالضغوط المهنية الملقاة على عاتقهم ، ويفترضون مبدأ الفصل التام بين شخصيات الأفراد وأعمالهم .

أمـــا الاتجاه الآخر فيرى وجود علاقة سالبة بين ضغوط العمل والأداء ويســـتند علـــى أن الموظفـــين يبذلون جهدا كبيرا فى محاولة السيطرة على الضـــغوط التـــى يتعرضون لها ، وهذا يستقطع بدوره جزءا من وقت العمل ، وكلمـــا ارتفع مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الأداء ، وإذا استمر مســـتوى الضـــغط فـــى الارتقـــاء ن ظهرت بعض الأنماط السلوكية السلبية لتخفيض حدة تلك الضغوط .

ويرى بعض الباحثين أثر الضغوط على أداء الموظف يتمحور فى ثلاث مســـتويات أحدها منخفض والثانى معتدل والثالث مرتفع ، وتتضح تلك الآثار فيما يلى :

ففـــى المســـتوى المـــنخفض من الضغوط يعانى الفرد من عدم وجود محفـــزات تســـتحث ســـلوكه فى العمل للأداء الجيد حيث تتسم حياته بالركود والملـــل ، ومـــن ثـــم تكـــون النتيجة سلبية على أدائه . أما فى حالة الضغط المرتفع فإن التأثير السلبى يظهر فى الإجهاد النابع من عدم الشعور بالرضا ، والإحســـاس بعدم القدرة على التحكم والشعور بالإحساس بالعجز عن أداء أى عمل .

(ب) تكاليف الضغوط المهنية :

يمكـن تقسـيم تكالـيف الضغوط المهينة إلى قسمين رئيسيين هما : التكالـيف المباشـرة (وتتضـمن تكالـيف الإنتاج أو المشاركة فى الإنتاج ، وتكاليف الأداء فى العمل ، وتكاليف التعويضات) ، والتكاليف غير المباشرة، ويصعب تقديرها لتأثرها بالعديد من العوامل .

وتتضمن التكاليف المباشرة للضغوط المهنية ثلاثة عناصر أساسية هى :

- تكاليف العضوية : ومن أمثلتها تكلفة التأخير عن العمل ، وتكلفة التوقف أو الاضـطراب عن العمل ، وتكلفة تشغيل عمال الإضافيين للإحلال محل المتغيبـين دوران العمل ، وتكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من ترك العمل .
- تكاليف الأداء فى العمل : ومن أمثلتها : تكلفة الانخفاض فى كمية الإنتاج وتكلفـة انخفـاض الجـودة ، وتكاليف عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة المفقود من المواد أثناء العمل ، وتكلفة الإصابات .
- تكالـيف التعويضـات : ومـن أمثلـتها التعويضات المادية التى تتحملها المـنظمة نتـيجة للأحكـام القضـائية أو طـبقا للنظم المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك الخدمة .
- تتضمن التكاليف غير المباشرة للضغوط المهنية وتتمثل فيما يلى :
  - انخفاض الروح المعنوية .
  - سوء الاتصالات (غموض الدور ، بطء الاتصال ، تشويه المعلومات).
  - اتخاذ قرارات خاطئة .
  - سوء العلاقات فى العمل (فقد الثقة ، المشاجرات) .
  - تكلفة الفرصة البديلة .

تاسعا : مواجهة الضغوط المهنية :

للتعامل مع الضغوط المهنية لا بد من إدراك حقيقة مهمة تتمثل فى أن تلك ظاهرة مستمرة . فالضغوط المهنية عملية مستمرة ، والهدف من مواجهتها هو تخفيف آثارها على الفرد والتنظيم . فالتعامل مع الضغوط المهنية يبدأ من منطلق تقليص الآثار الناتجة عنها ، والبحث عن مصادرها التنظيمية ، ومحاولة علاج أى خلل فى تطبيق النظام الإدارى يترتب عليه مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية . وفى هذا البعد من الإطار النظرى يناقش الباحث عنصرين أساسيين هما : كيفية إدارة الضغوط المهنية ، واستراتيجيات مواجهة الضغوط المهنية .

٩/ ١ - كيفية إدارة الضغوط المهنية :

يصعب على المنظمات الإدارية التخلص كلية من ظاهرة الضغوط المهنية لطبيعتها المعقدة ومصادرها المتعددة ، لذا تنصب أهداف إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها على الأساليب التى يمكن من خلالها مواجهة تلك الضغوط لتخفيف آثارها على المستويين الفردى والتنظيمى ، وبالتالى تحسين صحة الفرد ، وسلامة المنظمة ، وتقليل منبع حدوث المتاعب الناجمة عن الضغوط المهنية لدى كل من الفرد والمنظمة ، ويتوقف نجاح الجهود المبذولة فى إدارة تلك الضغوط على مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية فى هذا المجال وهى :

١- إن سلامة الفرد والمنظمة تعد من الأمور المتلازمة .
٢- إن الإدارة مسؤولة عن سلامة وأداء الفرد بالإضافة إلى مسؤولية الفرد عن ذاته وحماية نفسه من التعرض لمسببات الضغط .
٣- إن لكل شخص أسلوبه الخاص فى الاستجابة أو التعامل مع ضغوط العمل وذلك لاختلاف ثقافات المنظمات والفروق الفردية بين الأفراد الذين

يعملون بتلك المنظمات .

٤- إن المـــنظمات دائمة التغيير مما يفرض على الفرد مطالب وأدوار جديدة تقتضـــى تطويـــر مهاراته وتعديل سلوكياته من أجل مواجهة تلك الأدوار الجديدة فى العمل .

وقـــبل أن تقوم الإدارة بوضع استراتيجياتها لمواجهة الضغوط المهنية علـــيها أن تـــتخذ الخطوات اللازمة لإجراء التشخيص الدقيق لمعرفة مسببات تلك الضغوط ومصادرها المختلفة وأثارها على كل من الفرد والمنظمة ، على أن تكـــون عملـــية التشخيص عملية مستمرة ويستخدم فيها مختلف الأساليب العلمـــية مـــن مقابلات ، واستقصاء واختبارات وتقارير وسجلات ، وأن يقوم بها فريق من المتخصصين فى الطب النفسى ، والطب ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وخبراء الإدارة والتنظيم .

كمـــا تجـــدر الإشـــارة إلى أنه ليس هناك منهج واحد لإدارة مواجهة الضـــغوط المهنـــية داخـــل المنظمات الإدارية ، بحيث يعد هذا النموذج مطلقا وعامـــا ، وإنمـــا تـــتوقف فعالية أى منهج على مدى ملاءمته لظروف الفرد والتنظـــيم ، وتكلفـــته ، ومدى الاقتناع بأهميته وفعاليته . وأن إدارة الضغوط المهنية تختلف من حيث مستوى صعوبة أو سهولة استخدام كل أسلوب منها. حيث توجد بعض الأساليب السهلة الاستخدام التى يمكن أن يطبقها الفرد دون جهـــد كبيـــر ودون الحاجة إلى تدخل طرف آخر ومنها تعديل البيئة والتنفس وممارسة الأنشطة الرياضية ، بينما هناك بعض الأساليب المتوسطة الصعوبة مـــن حـــيث اســـتخدامها ومـــنها : الاسترخاء العصبى والعضلى ، والاتصال الشخصـــى المتـــبادل ، وهـــناك بعض الأساليب الصعبة التى تتطلب من الفرد تغييـــر بعـــض اتجاهاته وآرائه بخصوص مواقف معينة فى حياته العامة أو العملية وأحيانا تتطلب الأساليب تدخل الإخصائى الاجتماعى أو الطبيب النفسى

لمساعدة الفرد على الخروج من الموقف الضاغط الذى يعايشه .

وتجدر الإشارة على أن استخدام أى مدخل من مداخل مواجهة الضغوط المهنية يتطلب أن يتوفر فى أساليبه الشروط التالية :

١- أن تتسم تلك الأساليب بالفردية والخصوصية ، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذى يصلح لفرد معين ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التى يواجهونها .

٢- أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه فى هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغط .

٣- أن تكون متعددة الأبعاد تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية .

٤- أن تتسم بالمرونة وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التى يعمل بها .

٩ / ٢ ـ استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية :

هناك العديد من استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل ، ويفضل علماء السلوك التنظيمى تصنيفها فى نمطين هما : الاستراتيجيات التنظيمية ، والاستراتيجيات الفريدة ، وفيما يلى عرض موجز للأسباب الفردية والتنظيمية الواسعة الاستخدام فى الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية لمواجهة ضغوط العمل .

٩ /٢ / ١ ـ الاستراتيجيات التنظيمية :

ويقصد بها مجموعة القرارات التى تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة ،

كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظمة ، وخصائص الإدارى وطبيعة الوظائف والأعمال التى يقوم بها الفرد .

وتعدد الأساليب التى يمكن من خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية ، ويمكن استخدام بعض ـ أو كل ـ هذه الأساليب مع العلم بأن نتائج الدراسات السابقة قد تباينت حول نجاح أو فشل هذه الأساليب فى مواجهة الضغوط المهنية ، وتتمثل أهم الأساليب التى يمكن أن تستخدمها المنظمات الإدارية لمواجهة الضغوط المهنية فيما يلى :

١- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات ، وتغيير المناخ التنظيمى ليتواكب مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التى يشهدها المجتمع .
٢- تطوير نظم التوظيف والاهتمام الأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة .
٣- تعديل المواقف المسببة للضغوط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية ، وإعادة توزيع المهام ، وتعديل مستويات الأداء ، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى ، وأكثر استقلالية وتزويدها بروح التحدى والمشاركة والمتعة .
٤- توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التى يقوم بها العاملون فى المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التى يقومون بها .
٥- تدريس العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التى تساعدهم على التغلب على كثير من المعوقات النفسية للاتصال ، وتجعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد فى العمل ، وأكثر فهما للمعلومات ودقة فى تنفيذها .
٦- العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل

التعاون فيما بينهم ، الأمر الذى يؤدى على تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالى تخفيض حدة الضغوط التى يواجهها .

٧- إقرار مبدأ المشاركة فى وضع السياسات الإدارية وفى اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو على مستوى المنظمة ، وعندما يشارك الأفراد فى الاجتماعات واللجان ووضع السياسات التى تحدد سير العمل وأهدافه يشعرون بأهميتهم ويتخلصون من الشعور بالإحباط .

٨- تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية وعدم العدالة فى الترقية ، والنمط القيادى الاستبدادى للرئيس ، وعدم تفويض السلطات وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء ، وتساعد معرفة تلك الأسباب فى محاولة علاجها قبل استفحال أثرها .

٩ /٢ /٢ ـ الاستراتيجيات الفردية :

يقصد بالاستراتيجيات الفردية تلك الجهود الصريحة التى يقوم به الفرد لكى يسيطر ـ أو يبع أن ـ أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التى تفوق طاقاته الشخصية ، وتهدف هذه الاستراتيجيات على تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية .

ومهما تكن الاستراتيجية التى يختارها الفرد لمواجهة الضغط فإنه لا بد من الأخذ بمجموعة من الاعتبارات والعمل على توافر مجموعة من العناصر ومن هذه العناصر الواجب الاهتمام بها :

١- صلابة نمط شخصية الفرد .

٢- تحقيق التكيف العقلى مع مصادر الضغط .

٣- الفعالية الذاتية فى كثافة العمل وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل

المسببة له .

٤- الدعم الاجتماعى من مجموعة الأصدقاء وافراد الأسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة فى تنفيذ المهمات .

وتتعدد الأساليب التى يمكن أن يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل ومنها:

١- الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات والأقراص المنومة والإفراط فى تناول الطعام ، والتخلص من التصورات الخاطئة التى تؤدى على التطرف أو الاقتناع بالفشل .

٢- توقع الأحداث الضاغطة والإيمان بالقضاء والقدر والصبر على تلك الأقدار ، والتأمل والاسترخاء واللجوء إلى الدعاء والصلاة ، حيث أنها تضفى على النفس الهدوء والسكينة .

٣- المشاركة فى أوجه النشاط الاجتماعى والرياضى مثل ممارسة الرياضة أو قراءة الصحف أو ممارسة التسلية أو مشاهدة التليفزيون قد تكون من الوسائل الناجحة فى تخفيف حدة الشعور بالضغوط .

٤- ممارسة استراتيجية الإصرار الخفى واستراتيجية حل المشكلات وتتمثل فى ترك ومقاطعة الأفكار التى تسبب الضغط للفرد وإحلالها بأفكار إيجابية بدلا من منها ، وتتمثل الاستراتيجية الثانية فى التوصل على نهائية للمشكلة التى تسبب الضغط .

٥- الدعم الاجتماعى : ويعنى استثمار العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد فى مواجهة ضغوط العمل ، ويتم ذلك من خلال اللجوء على مشاركة الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل ، وأفراد الأسرة ، وهذا الدعم يساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة وتخفيض مستويات الضغط لما يتيحه من التعزيز والمشاركة الوجدانية .

مراجع الفصل الثامن

١) أحمد رشيد : نحـو مفهوم متطور للإدارة العامة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٢ .

٢) أحمـــد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الإسكندرية ، مركز التنمـــية الإداريـــة بكلـــية التجـــارة بجامعة الإسكندرية ، ١٩٩٧ .

٣) جيهان إبراهيم الغمرى : المناخ التنظيمي (الإطار العام اللازم لتحقيق الفعالية الإداريـة) ، القاهــرة ، مجمــوعة أدلة الإدارة والتنظيم ، ١٩٩٤ .

٤) حامد عبد السلام زهران : الصحة النفسية والعلاج النفسى ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٨ .

٥) خالــد حمودة المصنف : تبسيط الإجراءات الإدارية فى الإدارات الحكومية فى العـالم العربـى من خلال تجربة وزارات الداخلية فى دول مجلس التعاون الخليجي ، الكويت ، دار ذات السلاسل ، ١٩٩٥ .

٦) زهيــر الصــباغ : « ضــغوط العمــل » ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد (٣) ، العدد (٢) ، ١٩٨١ .

٧) سامح حسين العادلى : منهجـية اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية ، القاهرة ، دار سينا للنشر ، ١٩٩٧ .

٨) سعاد الشرقاوى : أداء الإدارات الحكومـية فى العالم العربى بين مثالية التنظيم وتعقـيدات التطبـيق ، بيــروت ، مركــز دراســات الوحدة العربية ، ١٩٩٧ .

٩) صلاح الشنوانى : إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٢ .

١٠) طلال مسلط عبد الله الشريف : « الضغوط الإدارية وأثرها على متخذى القرار » ، **الإدارة** ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة ، المجلد (٢٨) ، العدد (٣) ، ١٩٩٦ .

١١) عبد الرحمن بن أحمد هيجان : **ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)** ، الرياض ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، ١٩٩٨ .

١٢) عطوف محمود ياسين : **علم النفس العيادي** ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٨٦ .

١٣) على إبراهيم الدسوقى : **المناخ التنظيمى فى المدارس الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المشكلات التربوية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بالقاهرة ، ١٩٩٠ .

١٤) على السلمى : **دور التنظيم فى التنمية الإدارية** ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩١ .

١٥) على هلال : **معجم المصطلحات الإدارية** ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية بجامعة القاهرة ، ١٩٩٣ .

١٦) لطفى راشد محمد : « نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها » ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، العدد (٧٥) ، ١٩٩٢ .

١٧) محسن أحمد الخضيرى : **الضغوط الإدارية (الظاهرة ، الأسباب ، العلاج)** ، القاهرة ، مكتبة مدبولى ، ١٩٩١ .

١٨) محمد بسيونى السيد : **ضغوط العمل (مسبباتها ، وآثارها لدى المدير المصرى)** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة

الإسكندرية ، ١٩٩٤ .

١٩) محمــد قاســم القريوتى : **السلوك التنظيمى (دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعــى فــى المنظمات الإدارية** ، عمان ، دار مجد لاوى ، ١٩٩٣ .

٢٠) محمــد محمــود زنيبات : « المناخ التنظيمى وأثره على أداء العاملين فى أجهزة الرقابة المالية والإدارية فى الأردن » ، **مجلـة العلوم الإدارية** ، المجلد (٢٦) ، العدد الأول ، ١٩٩٩ .

٢١) موســى وإبراهيم الجزراوى المدهون : **تحليـل السلوك التنظيمى** ، عمان ، المركز العربى للخدمات الطلابية ، ١٩٩٦ .

٢٢) ناصــر محمــد العديلى : **الســلوك الإنسانى والتنظيمى (منظور كلى مقارن)** ، الرياض ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .

٢٣) وفــية أحمــد الهــنداوى : « استراتيجيات التعامل مع ضغــوط العمل » ، **الإدارة** ، معهد الإدارة العامة بمسقط ، السنة (١٦) ، العدد (٥٨) ، ١٩٩٤ .

٢٤) وهــيب عــياد ســلامة : **مبادئ الإدارة العامـة** ، القاهرة ، مكتبة مدبولى ، ١٩٩٣ .

25) Mcgrath, J. E.: "Stress and Behavior in Organization", in M. Dinette (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Mc Nally, 1976.

26) Owens, R. G. : Organizational Behavior in school, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1981.

27) Sullivan, S. & R. Bahgat: Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance (where do we go from here), Journal of Management, Vol. (18), No. (2), 1992.